Ramona-Diana Leon

Management intercultural

SFERĂ DE ABORDARE ŞI PROVOCĂRILE GENERATE DE DIVERSITATEA CULTURALĂ

III 336 950
BCU IASI

PRO UNIVERSITARIA

III 336 950
BCU IASI

46

RAMONA – DIANA LEON

MANAGEMENT INTERCULTURAL

Sferă de abordare şi provocările generate de diversitatea culturală

771499

RAMONA – DIANA LEON

MANAGEMENT INTERCULTURAL

Sferă de abordare și provocările generate de diversitatea culturală

0 00001131150
BCU IAȘI

BIBLIOTECA CENTRALĂ UNIVERSITARĂ "M. EMINESCU" • IAȘI •
15. MAR. 2023
ALE

PRO UNIVERSITARIA
BUCUREȘTI
2017

Copyright © 2017, **Editura Pro Universitaria**

Toate drepturile asupra prezentei ediţii aparţin
Editurii Pro Universitaria

Nicio parte din acest volum nu poate fi copiată fără acordul scris al
Editurii Pro Universitaria

Descrierea CIP a Bibliotecii Naţionale a României

LEON RAMONA-DIANA
Management intercultural : sferă de abordare şi provocările generate de diversitatea culturală / Ramona-Diana Leon. - Bucureşti
Pro Universitaria, 2017

ISBN 978-606-26-0713-5

005
008

CUPRINS

1. Managementul intercultural – instrument util într-un mediu internaţional **7**
1.1. Factori determinanţi ai Managementului Intercultural 7
1.2. Caracteristicile Managementului Intercultural 17
1.3. Concepte conexe 19

2. Cultura – perspective şi niveluri de abordare **23**
2.1. Considerente generale 23
2.2. Nivelurile de cultură 28

3. Cultura regională şi coordonatele dezvoltării sale **37**
3.1. Factori dinamici: factori socio-istorici, limba şi religia 37
3.2. Factori statici: rasa şi factori geografici 42

4. Cultura naţională şi cultura organizaţională **45**
4.1. Cultura naţională şi cea organizaţională – între vizibil şi invizibil 45
4.2. Elemente culturale 47
4.3. Importanţa culturii organizaţionale şi a celei naţionale 56

5. Dimensiunile culturii naţionale. Modele de analiză **65**
5.1. Modelul lui Geert Hofstede 65
5.2. Modelul lui Fons Trompenaars şi Charles Hampden-Turner 76
5.3. Modelul GLOBE 84

6. Expaţii şi managementul diversităţii **97**
6.1. Etnocentrismul, stereotipurile şi managementul diversităţii 97
6.2. Expaţii şi managementul resurselor umane din perspectivă interculturală 108
6.3. Şocul cultural 116

BUCHAREST CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

7. Comunicarea şi managementul intercultural 123
7.1. Comunicarea cu stakeholderii şi managementul intercultural 123
7.2. Influenţa interculturalului asupra procesului de diseminare a cunoştinţelor 135

Bibliografie 141

1. Managementul intercultural – instrument util într-un mediu internațional

1.1. *Factori determinanți ai Managementului Intercultural*

Mediul economic este deseori descris ca fiind incert, turbulent și cu un nivel ridicat de complexitate ca urmare a globalizării, a unui progres tehnologic accentuat, a concurenței acerbe și a schimbării continue a preferințelor clienților și a structurilor economico-politice. Astfel, globalizarea și încercarea continuă de a satisface nevoi nelimitate cu resurse limitate au facilitat apariția organizațiilor multiculturale și au majorat importanța analizării *specificității culturale*. Aceasta din urmă poate fi definită ca *ansamblul comportamentelor, atitudinilor și pozițiilor față de acțiune a indivizilor ce aparțin unei anumite culturi* (Zaiț, 2004).

Deși conceptul de „organizație multiculturală" ar duce, mai curând, cu gândul la companiile multinaționale, care reunesc sub același apanaj o multitudine de persoane, provenind din țări diferite, acestea nu surprind decât un fragment din ceea ce sunt, de fapt, organizațiile multiculturale. Întrucât cultura este cea care conferă inteligenței capacitatea de a produce roade și surprinde ansamblul valorilor, credințelor și a modurilor de simțire și acțiune împărtășite de membrii unei colectivități, organizațiile multiculturale sunt cele care:

- au echipe / angajați cu origini culturale diferite;
- inițiază și dezvoltă activități de tip vânzare – cumpărare în regiuni culturale diferite;
- satisfac nevoile consumatorilor din alte zone culturale decât cele de origine;
- întreprind studii sau cercetări în alte spații culturale decât cele de origine;

BCU CLUJ / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

- intră în asociere / parteneriat cu oameni de afaceri, manageri, specialişti din diferite zone culturale;
- realizează investiţii sau derulează proiecte în alte zone culturale decât cele de origine.

Pentru a facilita managementul acestor organizaţii, dar şi pentru a pregăti toate tipurile de companii să obţină avantaje competitive într-un mediu internaţional, globalizat, este nevoie de un management intercultural eficient. Dar ce este Managementul Intercultural şi cui îi datorează dezvoltarea sa?

Managementul Intercultural s-a consolidat ca disciplină ştiinţifică şi activitate organizaţională în anii '50-'60, pe fondul acţiunii următorilor factori de influenţă ce se susţin şi se condiţionează reciproc (Zaiţ, 2005):

- internaţionalizarea şi globalizarea;
- concurenţa dintre marile corporaţii internaţionale şi dintre IMM-uri;
- libera circulaţie a specialiştilor şi profesiunilor liberale;
- tehnologiile comunicaţionale şi informaţionale;
- migraţia planetară a oamenilor (alegerea liberă a locului în care are loc educaţia pre- şi postuniversitară, a locului de muncă, a celui în care se realizează formarea profesională, a celui în care are loc perfecţionarea etc.);
- „aplatizarea" culturală şi lingvistică.

A. **Internaţionalizarea şi globalizarea:** facilitează şi sunt susţinute deopotrivă de Managementul Intercultural. Pe de o parte, internaţionalizarea şi globalizarea permit trecerea afacerilor peste graniţele naţionale; impactul cel mai puternic s-a manifestat în sfera pieţelor financiare însă, treptat, s-a extins şi spre zona producţiei şi a comerţului.

Disney și internaționalizarea

(McKee, 2012, pp.506-507)

Disney este una dintre companiile care, în baza etnocentrismului american, a optat, inițial, pentru o strategie de standardizare, aplicând modelul american în parcurile de distracție deschise în afara granițelor SUA. Astfel, în 1992, și-a făcut intrarea pe piața europeană prin deschiderea parcului de distracții EuroPark, în Paris. Recreerea unei lumi de poveste în Franța se previziona a fi un succes garantat însă s-a transformat într-un eșec, marcat de înregistrarea unor pierderi de circa un bilion de dolari, în mai puțin de 18 luni de la inaugurare. Rezultatele au fost generate atât de recesiunea ce marca Europa la începutul anilor '90, cât și de neadaptarea la specificul cultural francez.

În spiritul clasic american, echipa managerială de la Disney a dat dovadă de optimism și a mizat pe succesul global al companiei, ignorând rezistența la schimbare și naționalismul francezilor, aspecte ce s-au manifestat atât în plan relațional, cât și operațional. În primul caz, au fost afectate relațiile de muncă, angajaților fiindu-le greu să se adapteze la codul vestimentar și stilul managerial american. În al doilea caz, efectele au fost resimțite în rândul clienților care s-au declarat nemulțumiți de supra-aglomerarea restaurantelor în timpul cinei. Când s-a definit planul arhitectural al parcului, zona restaurantelor a fost astfel concepută încât să gestioneze un flux continuu de clienți în intervalul 5.00 – 9.00 p.m. S-a avut în vedere faptul că americanii au un program flexibil pentru cină (în timpul săptămânii, cinează între orele 5.00 – 8.00 p.m., iar în week-end-uri până la 8.30 – 9.00 p.m.) și au omis, în Europa, tradiția este de a cina după ora 8.00 p.m. Drept consecință, restaurantele s-au dovedit neîncăpătoare pentru clienții care își făceau apariția începând cu ora 8.00 p.m.

Pe măsură ce datoriile parcului au crescut, managerii au început să caute soluții care să le asigure succesul într-un spațiu non-american. Au analizat și au încercat să înțeleagă cultura locală și regională, iar ulterior, au adaptat campaniile de marketing și design-ul parcului. Astfel, a fost redus prețul biletelor, parcul de distracție a fost redenumit și noi atracții au fost incluse. Numele parcului a fost schimbat în Disneyland Paris pentru a creste atașamentul francezilor față de companie, prin recunoașterea identității sale și a caracterului național. Ca dovadă a eficacității măsurilor luate, parcul de distracție a devenit o afacere profitabilă.

Dacă membrii Consiliului de Administrație Disney ar decide deschiderea unui parc de distracții în România, ce le-ai recomanda să aibă în vedere?

……………………………………………………………………………………………

……………………………………………………………………………………………

……………………………………………………………………………………………

Pe de altă parte, Managementul Intercultural susține cele două fenomene prin faptul că oferă organizațiilor 2 instrumente pentru creșterea profitabilității, și anume: *standardizarea* prin impunerea unui sistem unic de reguli, comportamente, produse sau servicii, sau *adaptarea* la specificitatea locală prin de reglementare, diversificare sau personalizare. Spre exemplu, în sectorul feroneriei, standardizarea este adesea utilizată întrucât producătorii de pistoane, șuruburi și cuie respectă, în mare parte, aceleași principii de calitate și design, indiferent de locul de proveniență al consumatorului; pistoanele produse de Federal Mogul Corporation sunt utilizate atât de cei de la BMW (Germania), cât și de cei de la Maruti (India). Pe de altă parte, în sectorul serviciilor, adaptarea este preferată standardizării, clienții dorind să simtă că beneficiază de un tratament individualizat, special, aparte. Astfel, McDonalds își particularizează meniurile în funcție de preferințele de consum ale cetățenilor din țările în care sunt deschise restaurantele de tip fast-food; în România, au introdus McMicii, iar produsele se bazează pe carnea de porc în timp ce în țările islamice (Turcia, Egipt etc.), comercializează McShawarma, iar meniurile au la bază, în principal, carnea de oaie.

B. Concurența dintre marile corporații internaționale și dintre IMM-uri. Promovarea principiului liberei concurențe reduce semnificativ din influența și intervențiile directe ale guvernelor, organismelor internaționale sau suprastatale; atragerea sau, mai bine zis, constrângerea clienților, partenerilor și colaboratorilor prin intermediul instrumentelor de coerciție politică și / sau militară nu mai este acceptată, din punct de vedere moral (Zaiț, 2005). În acest context, atât marile companii, cât și IMM-urile sunt nevoite să caute noi metode pentru a-și asigura poziția pe piață, pentru a cuceri noi piețe, pentru a atrage noi clienți, furnizori, distribuitori și/sau colaboratori. Extinderea pe plan internațional apare ca o soluție la presiunea concurențială însă pentru a produce rezultatele scontate, este necesară cunoașterea și adaptarea la specificitatea culturală a zonei în care va avea loc extinderea, deschiderea de filiale, delocalizarea, francizarea, parteneriatul etc. Managementul Intercultural vine în sprijinul acestei nevoi, subliniind faptul că angajații sunt mai ușor de motivat și de loializat, iar clienții sunt mai ușor de înțeles și de convins atunci când se face apel la valorile, credințele și obiceiurile lor comportamentale.

Google sau Facebook – care e cel mai bun furnizor de rețele sociale?
(Boone și Kurtz, 2011, p.137)

În 2004, Orkut, rețeaua socială deținută de Google, avea un succes răsunător în India, înregistrând o rată anuală de creștere a numărului de clienți de 35% și un număr mediu de 15 – 16 milioane de vizitatori unici pe lună. Principalul său competitor, Facebook, a intrat pe piața indiană cam în aceeași perioadă și a înregistrat, în medie, 7,5 – 8,2 milioane de vizitatori pe lună.

Situația s-a schimbat radical în mai puțin de un an, numărul clienților Facebook crescând cu 230%. Pentru obținerea unor astfel de rezultate, o serie de modificări au fost realizate la nivelul caracteristicilor serviciului oferit, promovării și echipei manageriale.

În ceea ce privește caracteristicile serviciului oferit, acestea au avut în vedere facilitarea accesului la platformă. Astfel, a fost inclusă o soluție software specială care permitea importul prietenilor din Orkut și din alte rețele sociale, platforma a devenit disponibilă într-o gamă diversă de dialecte, în special hindi, punjabi, bengali, telugu, tamil și malayalam și, nu în ultimul rând, a fost creată o variantă „lite" pentru utilizatorii din țările în curs de dezvoltare care aveau acces limitat la Internet-ul de mare viteză.

Pe de altă parte, Facebook s-a concentrat asupra promovării, utilizând preponderent add-urilor oferite de Google. Astfel, serviciul oferit a devenit mai vizibil datorită serviciilor conexe furnizate de principalul său competitor.

Nu în ultimul rând, echipa managerială s-a mărit prin angajarea unui manager de top de la Google, expert în sfera publicității.

1. Erau acești factori previzibili?

....

....

....

2. Dacă ai face parte din echipa managerială de la Google, ce măsuri ai recomanda pentru redobândirea poziției de lider de piață?

....

....

....

3. Dacă ai face parte din echipa managerială de la Facebook, ce măsuri ai lua pentru a-ți consolida poziția?

....

....

....

Concurența internațională nu și-a pus amprenta doar asupra companiilor mari, ci și asupra IMM-urilor. Pe fondul presiunilor interne (concurența din ce în ce mai acerbă ca urmare a faptului că piață limitată este deservită de un număr din ce în ce mai mare de ofertanţi, putere financiară redusă etc.), acestea din urmă s-au văzut nevoite să caute surse de finanţare, clienţi şi colaboratori în afara propriei ţări. Printre IMM-urile care au reuşit să valorizeze aspectele interculturale se numără: Blackball Rentertainment (Africa de Sud), Cypress Solutions (Canada), Edible Blooms (Australia), O'Bon (S.U.A.), SwimFin (UK), Sonru (Irlanda). Aşadar, pe fondul unei concurenţe acerbe, Managementul Intercultural devine un instrument viabil pentru obţinerea avantajelor concurenţiale atât la nivelul marilor companii, cât şi a IMM-urilor. Cu toate aceste, nu trebuie omis faptul că internaţionalizarea IMM-urilor este un proces mult mai dificil şi mai costisitor decât cel al companiilor mari.

Top 10 bariere în internaţionalizarea IMM-urilor

(Edinburgh Group, 2012)

1. *Valoarea scăzută a nevoii de fond de rulment.*
2. *Identificarea deficitară a oportunităţilor de afaceri de pe pieţele externe.*
3. *Informaţii insuficiente cu privire la pieţele externe.*
4. *Incapacitatea de a contacta clienţii de pe pieţele externe.*
5. *Incapacitatea de a contracta reprezentanţi de încredere pe pieţele externe.*
6. *Managerii nu au suficient timp pentru a se ocupa de internaţionalizare.*
7. *Personal insuficient din punct de vedere al cantităţii şi calităţii pentru internaţionalizare.*
8. *Alinierea dificilă la preţurilor competitorilor.*
9. *Lipsa susţinerii şi a asistenţei din partea Guvernului.*
10. *Costuri excesive de transport.*

C. Libera circulaţie a specialiştilor şi a profesiunilor liberale: este strâns corelată cu fenomenele de internaţionalizare şi globalizare. Odată cu extinderea activităţii în diferite spaţii culturale, organizaţiile încep să recruteze specialişti din zonele respective sau din altele. Motivele ce stau la baza acestei decizii sunt, de cele mai multe ori, legate de costuri. Pe de o parte, angajarea localnicilor este mai ieftină decât transferul unui număr ridicat de salariaţi din zona A în zona B. Pe de altă parte, costul mâinii de lucru din anumite regiuni este semnificativ redus, comparativ cu ţara/regiunea în care organizaţia se află sau urmează să îşi desfășoare activitatea. Astfel, pot procura specialiști, uneori mai bine pregătiți, la un preț mai scăzut. Aceste avantaje au fost valorificate și de Nokia în momentul în care a decis să își mute fabrica din Germania (Bochum) în România (Cluj). Pe lângă avantajele fiscale oferite (scutire de la plata impozitelor pe clădiri și teren timp de 30 de ani, plata unei taxe reduse de cesiune, prime de instalare din partea Guvernului etc.), au beneficiat și de posibilitatea de a achiziționa o resursă umană calificată la un preț net inferior celui practicat în Germania. De aceleași avantaje s-au bucurat, în urma delocalizării, Samsung (și-a mutat centrul de producție din China în Vietnam), Widex (s-a mutat din Danemarca în Belgia și Estonia), Peugeot-Citroen (a părăsit Franța în favoarea Chinei), La Perla (a închis fabrica din China pentru a deschide una în Turcia și una în Tunisia), Jean-Charles de Castelbajac (a părăsit China pentru Ungaria) etc.

Infuzia de capital uman din zone culturale diferite produce aparent avantaje financiare însă lansează și o serie de provocări la nivel organizațional. Compania trebuie să cunoască specificitatea culturală a mediilor din care provin angajații săi și, în același timp, să aibă instrumentele necesare pentru a facilita adaptarea lor, astfel încât să genereze efectele așteptate de angajator. Managementul Intercultural răspunde ambelor necesități, fiind capabil să radiografieze specificul cultural al zonelor de interes și să evidențieze deopotrivă, aspectele comune și cele diferite, precum și modalitățile prin care acestea pot fi valorificate.

D. Tehnologiile comunicaționale și informaționale: au oferit suportul logistic necesar pentru interacțiunile interculturale, sporind astfel utilitatea Managementului Intercultural. Prin intermediul lor, informațiile și cunoștințele călătoresc de pe un continent pe altul în doar câteva milisecunde, iar companiile își pot organiza activitatea în jurul unor echipe multiculturale virtuale. Pot testa piața și pot comunica fluid cu angajații și clienții lor, indiferent în ce colț de lume se află aceștia.

TripAdvisor – locul în care clienţii şi furnizorii de servicii, din medii culturale diferite, se întâlnesc

(Leon şi Dămăşaru, 2016, pp.218-222)

TripAdvisor este o comunitate de practică activă în care membrii sunt încurajaţi să îşi împărtăşească uni altora cunoştinţele cognitive şi emoţionale. Orice individ poate deveni membru atâta timp cât este interesat de călătorii şi este dispus să comunice celorlalţi ceea ce ştie sau să afle mai multe informaţii de la ceilalţi membri. Prin intermediul platformei online ce susţine această comunitate, indivizii au posibilitatea de a posta ceea ce ştiu, ce au simţit sau ce au experimentat în anumite circumstanţe în timp ce companiile ce activează în sfera serviciilor turistice pot reacţiona la comentariile clienţilor, fără a-şi promova, în mod direct, oferta.

Cu alte cuvinte, TripAdvisor serveşte ca spaţiu virtual în care oferta se întâlneşte cu cererea în timp ce reacţiile, sentimentele, percepţiile şi experienţele membrilor sunt diseminate. Toţi membrii comunităţii sunt legaţi între ei printr-un set de cunoştinţe spirituale comune (dorinţa de noutate, de a-i ajuta pe ceilalţi, de a împărtăşi propriile experienţe cu alţii, curiozitate etc.), iar cunoştinţele emoţionale, spirituale şi cognitive distribuite prin intermediul platformei devin publice în doar câteva secunde. Nici unul dintre membrii nu este izolat, toţi concentrându-se fie asupra achiziţionării de noi cunoştinţe, fie asupra diseminării lor. Cu toate acestea, comportamentul lor variază în funcţie de interese.

Prin intermediul utilizării tehnologiilor informaţionale şi comunicaţionale ca instrument organizaţional (susţine comunicarea dintre companie şi clienţi) şi inter-organizaţional (facilitează analiza concurenţei):

- *se constată că mesajele transmise de un membru al comunităţii ajung la cel puţin 20 de alţi membri;*
- *se pot identifica liderii de opinie – cei care au o multitudine de relaţii cu ceilalţi membrii, sunt populari şi au câştigat deja încrederea celorlalţi;*
- *se aduc în prim plan experţii – cei care ştiu unde se găsesc cele mai bune oferte din punct de vedere al raportului calitate – preţ, recomandă locaţii şi obiective turistice etc.;*
- *se pot evidenţia membrii care controlează fluxul de cunoştinţe ce intră sau iese din anumite grupuri.*

1. Daţi exemple de alte platforme care facilitează relaţiile interculturale.

……………………………………………………………………………………………

……………………………………………………………………………………………

……………………………………………………………………………………………

2. Imaginează-ţi că eşti în ipostaza de a lucra într-un proiect cu alţi 4 colegi din Canada, Mozambic, Kazahstan şi Venezuela. Fiecare dintre voi are propria arie de expertiză, iar comunicarea se realizează periodic, prin intermediul unei platforme online. Care crezi că ar fi avantajele unei astfel de colaborări? Dar dezavantajele?

……………………………………………………………………………………………

……………………………………………………………………………………………

……………………………………………………………………………………………

Pe de altă parte, tocmai tehnologiile comunicaţionale şi informaţionale sunt cele care au pus în relief efectele benefice ale diversificării şi personalizării produselor oferite. Astfel, întrucât prin intermediul tehnologiilor comunicaţionale şi informaţionale, clienţii au acces la o gamă mai variată de bunuri şi servicii, furnizorii acestora au început să se adreseze nevoilor manifestate la nivel global. În funcţie de produsul şi/sau serviciul comercializat, fie au optat pentru promovarea valorilor proprii la nivel internaţional (spre exemplu, producătorii de la Hollywood şi Bollywood au ales să creeze producţii cinematografice care să le reflecte valorile, credinţele şi obiceiurile, în întreaga lume), fie pentru adaptarea la specificitatea culturală a clientului (după cum menţionam şi în unul din exemplele precedente, Facebook a decis să îşi particularizeze oferta de servicii oferite pe piaţa indiană, luând în considerare dialectele utilizate şi capacitatea de a accesa Internetul de mare viteză). Astfel, pe de o parte, clientul simte că este important pentru companie, valorile şi concepţia sa despre viaţă şi lume fiind luate în considerare şi apreciate, iar pe de altă parte, firma obţine o serie de avantaje competitive durabile. Cu alte cuvinte, au reuşit să evidenţieze rezultatele pozitive pe care adaptarea la specificitatea culturală le poate avea asupra clientului, în particular, şi a companiei, în general.

Adaptarea la specificitatea stakeholderilor – o modalitate de a obţine avantaje concurenţiale, în cazul Vodafone

(McKee, 2012, pp.507-508)

Vodafone a reuşit să devină una dintre cele mai mari companii de telecomunicaţii ca urmare a adaptării sale la specificitatea fiecăreia din cele 40 de ţări în care îşi desfăşoară activitatea. Procesul de adaptare culturală a avut la bază leadershipul promovat de Vittorio Colao, CEO-ul companiei, şi înfiinţarea unei structuri legale care facilitează cooperarea dintre Vodafone şi stakeholderii săi.

Ideea promovată de Vittorio Colao şi implicit şi de ceilalţi lideri din cadrul Vodafone este aceea că oamenii sunt mult prea diferiţi pentru a fi trataţi la fel, iar această diversitate trebuie apreciată şi valorificată. După cum menţiona Vittorio într-un interviu acordat, în 2009, lui Annie McKee: „Nu se poate vorbi despre o cultură globală. Oamenii din fiecare ţară, din fiecare regiune a lumii sunt mândri de elementele lor distinctive. Este adevărat că astăzi mulţi oameni fac acelaşi lucru: folosesc telefoanele mobile, trimit SMS-uri şi mesaje pe Facebook, ascultă aceeaşi muzică şi uneori chiar împărtăşesc aceleaşi valori. Cu toate acestea, modul în care fac lucrurile şi maniera în care îşi exprimă valorile diferă dintr-o parte a lumii în

> *cealaltă. Spre exemplu, în Ghana, valorile companiei sunt transmise prin intermediul unui cântec în timp ce în Portugalia s-a optat pentru utilizarea unei picturi".*
>
> *Filosofia promovată de liderii Vodafone este transpusă în practică prin intermediul structurii administrative ce se concentrează asupra acordurilor de colaborare cu partenerii internaționali (Partner Market Agreements). Aceasta identifică particularitățile culturii locale și se asigură că serviciile companiei sunt adaptate, cu succes, la necesitățile clienților din diverse teritorii, creând valoare adăugată atât pentru clienții direcți, cât și pentru cei ai partenerilor lor.*

F. Migrația planetară a oamenilor: a susținut permanent dezvoltarea Managementului Intercultural, fiind un fenomen antic prin care un număr mare de indivizi părăsesc spațiul cultural în care au crescut și s-au dezvoltat pentru a tranzita sau pentru a se localiza într-o altă zonă. În perioada modernă, fenomenul de migrație se prezintă sub forma deplasărilor inter-regionale sau internaționale, realizate sub pretextul educației universitare și postuniversitare, a formării profesionale, a căutării unui loc de muncă într-un spațiu cultural mai dezvoltat din punct de vedere economic sau a turismului sistematic. Pe fondul acestor activități, diferite culturi interacționează și se stabilesc punți de legătură general acceptate (cum ar fi, utilizarea limbii engleze în conversațiile derulate între membrii a 2 state diferite). Nu în ultimul rând, se creează „zone tampon" în care culturile interferează și se adaptează, dând naștere la obiceiuri și comportamente noi. Campusurile universitare și pepinierele multinaționalelor sunt adevărate centre de interferare culturală.

G. „Aplatizarea" culturală și lingvistică: se produce pe fondul globalizării și a migrației planetare a populației și evidențiază gradul de omogenizare înregistrat la nivel cultural. Pe fondul infuziei de bunuri și servicii internaționale, de resurse umane și know-how, se realizează și un fenomen de import-export de imagine, limbaj, valori, credințe, obiceiuri și comportament; în urma interacțiunilor culturale frecvente, acestea sunt treptat asimilate, înlocuindu-le pe cele originale. Întregul proces este definit ca *„aculturație"*, descriind *ansamblul fenomenelor rezultate dintr-un contact continuu și direct între grupuri de indivizi ce aparțin unor culturi diferite, care antrenează schimbări ale modelelor culturale inițiale ale unuia dintre aceste grupuri sau a ambelor* (Zaiț, 2005). Aplatizarea culturală și lingvistică susține astfel utilizarea și dezvoltarea

Managementului Intercultural, punând în relief elementele de legătură şi convergenţă stabilite între diferite zone culturale.

1.2. Caracteristicile Managementului Intercultural

Adler (1995, p.14) susţine că Managementul Intercultural „studiază comportamentul persoanelor în cadrul organizaţiilor din toată lumea şi formează oamenii pentru a munci în organizaţii în care angajaţii şi clienţii aparţin unor diferite culturi”. În aceeaşi linie, Dupriez şi Simons (2000, p.124) definesc Managementul Intercultural ca „o formă a managementului care, recunoscând existenţa culturilor locale, încearcă să integreze valorile pe care se bazează acestea în exercitarea diferitelor funcţii ale întreprinderii şi, în acelaşi timp, să coordoneze aceste funcţii în cadrul unei politici de întreprindere”.

În sens larg, Managementul Intercultural propune un tip particular de abordare a specificităţii culturale, abordare utilă şi necesară pentru managementul companiilor care organizează, desfăşoară, consolidează sau dezvoltă acţiuni sau activităţi în medii diferite din punct de vedere geopolitic, rasial, religios sau social. În sens restrâns, utilizează un know-how propriu şi un set specific de tehnici şi instrumente pentru a identifica, analiza, gestiona şi valoriza diferenţele culturale dintre 2 medii diferite în care firma prestează activităţi, în vederea obţinerii unui avantaj concurenţial (profit, marcă, imagine, satisfacţia clienţilor şi a angajaţilor).

Astfel, Managementul Intercultural:

- având-şi rădăcinile în ştiinţele sociale (antropologie, sociologie, psihologie şi teoria comunicării), culege date şi informaţii referitoare la ceea ce este comun şi ceea ce este diferit între colectivităţile din mediile culturale în care compania îşi desfăşoară activitatea sau în care intenţionează să se extindă. Cu alte cuvinte, *identifică şi aduce în prim plan diferenţele culturale*.
- în funcţie de context, scop şi obiective, stabileşte o relaţie subiectivă între elementele culturale, ceea ce este managementul şi ceea ce este organizaţia. Aşadar, *analizează modul în care diferenţele culturale influenţează relaţiile intra- şi inter-organizaţionale*.

- foloseşte informaţiile colectate cu privire la mediile culturale pentru a elabora recomandări şi a propune soluţii companiei. Astfel, *valorifică diferenţele culturale în relaţiile intra- şi inter-organizaţionale*.
- planifică, organizează şi coordonează modul în care membrii, provenind din medii culturale diferite, vor interacţiona. Prin urmare, *gestionează diferenţele culturale*, construind pârghii de interacţiune interculturală şi sisteme de stocare accesibile managerilor.

Concret, Managementul Intercultural se distinge de celelalte discipline ştiinţifice şi activităţi organizaţionale prin faptul că:

- se dedică gestionării unor elemente intangibile specifice, şi anume: diferenţele culturale;
- oferă un suport pentru companiile care vor să opereze în spaţii culturale diferite, reliefând asemănările şi deosebirile dintre culturi;
- facilitează luarea deciziilor strategice, având în vedere considerentele culturale;
- realizează concilierea dintre cosmopolitism (ideologie conform căreia toţi oameni aparţin unei singure comunităţi, împărtăşind aceleaşi valori morale) şi particularism (ideologie care susţine că fiecare comunitate este diferită, iar aceasta ar trebui să se concentreze asupra propriilor valori);
- facilitează înţelegerea şi ameliorarea influenţei factorilor contextuali;
- furnizează recomandări cu privire la adaptarea produselor şi serviciilor, dar şi a climatului organizaţional la aşteptările şi preferinţele clienţilor, precum şi la cele ale angajaţilor;
- oferă soluţii pentru asigurarea creşterii eficienţei mobilităţii interculturale a angajaţilor şi a reintegrării expaţilor;
- încurajează dezvoltarea dexterităţii culturale;
- oferă suportul necesar dezvoltării şi gestionării eficiente şi eficace a echipelor multiculturale, reale şi virtuale;
- dezvoltă receptivitatea indivizilor şi a organizaţiilor faţă de aspectele specifice diferitelor spaţii culturale;

- susține adaptarea strategiilor de comunicare la specificitatea culturală a participanților.

Câteva situații în care cunoștințele de management intercultural ar fi fost utile echipei manageriale

1. General Motors a vrut să lanseze Chevy Nova în Mexic, iar Dacia a vrut să promoveze modelul Dacia Nova în Spania. În spaniolă, „no va" înseamnă „nu merge/ nu funcționează". Ai cumpăra un autoturism al cărui nume zice că nu funcționează?

2. „Come alive with Pepsi generation" a fost tradus în dialectul mandarin drept: „Pepsi vă readuce strămoșii la viață". Lăsând la o parte producțiile hollywoodiene SF, cât de mult te-ar încânta ideea învierii strămoșilor?

3. Dorind să atragă cât mai mulți clienți la clasa business prin intermediul facilităților oferite, mai exact, prin noile scaune îmbrăcate în piele, compania Braniff a lansat o ofertă specială pentru Mexic sub sloganul „Fly In Leather". Varianta în spaniolă a sloganului „vuela en cuero" înseamnă „zboară dezbrăcat". Adevărul e că nu mică a fost mirarea echipei manageriale când a constatat că numărul clienților de la clasa business începe să scadă în loc să crească.

1.3. Concepte conexe

După cum reiese din cele menționate anterior, Managementul Intercultural își extrage „seva" din sociologie, antropologie, psihologie și teoria comunicării, iar aplicarea sa produce efecte la nivelul managementului strategic, managementului resurselor umane, marketingului, relațiilor publice, comunicării interpersonale și interculturale, comerțului internațional etc. Din cauza acestor interferențe, Managementul Intercultural este deseori confundat cu: managementul comparat și managementul internațional. Pentru a evita astfel de confuzii, fiecare dintre aceste concepte va fi prezentat în continuare.

A. **Managementul Cross-cultural:** este sinonim cu Managementul Intercultural, fiind denumirea sub care acesta este prezentat în literatura și practica anglo-saxonă și nord-americană.

B. **Managementul comparat:** folosește rezultatele oferite de Managementul Intercultural pentru a realiza analize comparative între diferite stiluri de management. În principiu, rezultatele furnizate de Managementul Intercultural sunt utilizate pentru a contura un profil, considerat ca fiind general valabil, pentru toți managerii ce provin din anumite zone culturale; de cele mai multe ori, este vorba de țări. Spre exemplu, se conturează o imagine a managementului românesc, american, japonez, nemțesc etc.

Sintetizând, în contextul managementului comparat, „cultura" devine un parametru și nicidecum o variabilă utilizată pentru a explica diferite fenomene, cum este cazul Managementului Intercultural.

C. **Managementul internațional:** se concentrează doar asupra companiilor multinaționale și are scopul de a asigura adaptarea organizației la mediului global.

Se aseamănă Managementului Intercultural prin prisma abordării transversale adoptate. Astfel, ambele discipline oscilează în jurul proceselor desfășurate într-un mediu internațional, analizând raporturile și interacțiunile stabilite între indivizii și organizațiile care provin din diferite spații culturale.

Cu toate acestea, o serie de diferențe apar între cele două concepte, și anume:

- Managementul Intercultural interpretează conceptul de „cultură" dintr-o perspectivă mai amplă, având în vedere atât diferențele dintre state, cât și cele dintre regiuni, etnii, generații etc. în timp ce Managementul internațional se concentrează doar asupra culturilor naționale;
- Managementul Intercultural are un pronunțat caracter social în timp ce Managementul internațional are un puternic caracter instituțional;
- abordarea Managementului Intercultural este generalistă în timp ce abordarea Managementului internațional este specifică.

Managementul britanic vs. managementul peruan

*Cultura managerială **britanică** poate fi caracterizată prin intermediul următoarelor particularități: respectul față de oameni, în general, și față de angajați, în special; disciplina și realizarea completă a sarcinilor; delimitarea clară a funcțiilor; mobilitatea redusă, generată de atitudinea conservatoare a angajaților și a managerilor care preferă să nu facă schimbări în activitatea lor decât atunci când este absolut necesar; orientarea spre rezultate; atitudinea fairplay în relațiile contractuale; definirea cât mai exactă a sarcinilor de muncă la nivelul postului.*

În organizații, planificarea se identifică cu bugetul astfel încât prognozele financiare joacă un rol important. Bugetul anual este văzut ca o coloană vertebrală a firmei, însă pentru o orientare pe termen lung, se realizează prognoze pe 3-5 ani,. Prognozele sunt monitorizate în permanență, iar abaterile sunt explicate. Abordarea planificării este de jos în sus pe scara ierarhică; prin urmare, șefii de departamente vin cu propuneri ce sunt sintetizate într-un document, care reprezintă materialul de lucru al conducerii superioare. În final, documentul rezultat în urma analizei este returnat pentru a putea fi implementat. Activitatea de planificare ține cont de modificările din mediul extern și se concentrează pe elementele pragmatice.

***Peru** este o țară a tradiției, culturii, lecției de demnitate, bucuriei, curajului, simplității și a educației străvechi. În acest context, managementul este marcat de numeroase contradicții, în sensul că, deși societatea este receptivă la inovații, cele mai multe întreprinderi sunt conduse în mod tradițional, investindu-se foarte puțin în pregătirea resurselor umane și în dezvoltare. În general, organizațiile sunt preocupate de un control birocratic formal, iar fundamentarea deciziilor se bazează pe criterii de natură personală și mai puțin pe obiective.*

Deși negocierile și afacerile directe sunt preferate, iar primele întâlniri sunt formale, se alocă mult timp cunoașterii partenerilor. Ritmul afacerilor este lent și întotdeauna se revine asupra deciziilor luate. O altă particularitate constă în faptul că, în mod obișnuit, oamenii întârzie la conferințe, întâlniri sau în orice alte ocazii în care se cere o anumită punctualitate. Nu în ultimul rând, managerii peruani recurg la elemente de ordin emoțional pentru a-și convinge partenerii, fiind maeștrii în disimulare; compară permanent oferta făcută cu condițiile de preț și calitate pe care le pot obține din SUA și sunt nerăbdători să citească documentația, văzută ca un obstacol în înțelegerea principiilor generale.

1. Identificați 3 asemănări și 3 deosebiri ale celor 2 stiluri manageriale.

…………………………………………………………………………………………………

…………………………………………………………………………………………………

…………………………………………………………………………………………………

2. Care sunt ariile în care exponenții celor două culturi ar putea colabora? De ce?

…………………………………………………………………………………………………

…………………………………………………………………………………………………

…………………………………………………………………………………………………

2. Cultura – perspective şi niveluri de abordare

Conceptul de „cultură" este frecvent utilizat, etichetând atât bagajul de cunoştinţe al unei persoane, cât şi caracteristicile unui grup de persoane. În prima situaţie, ai auzit şi ai utilizat cu siguranţă sintagma de „cultură generală" sau alte concepte derivate, precum: „individ cult" sau „incult". A doua perspectivă are o abordare puţin mai specifică, făcând referire la aspectele anticipate în capitolul anterior, mai exact, la acele valori, idei, concepţii şi perspective despre lume şi viaţă, împărtăşite de membrii unei colectivităţi. Însă în momentul în care ne referim la colectivităţi, mărimea acestora trebuie luată în considerare; o colectivitate poate fi reprezentată de angajaţii dintr-un IMM, dar şi de membrii unei ţări sau ai unei regiuni. Pornind de la aceste considerente, conceptele de „cultură organizaţională", „cultură regională" şi „cultură naţională" au fost dezvoltate. Ce au în comun toate acestea, care e relaţia dintre ele şi cum influenţează deciziile manageriale sunt doar câteva dintre subiectele ce vor fi abordate în paginile care urmează.

2.1. Considerente generale

Auzim frecvent conceptele de „cultură" şi „specificitate culturală", dar oare câţi dintre noi ne-am întrebat la ce anume se referă aceşti termeni şi ce anume încearcă să surprindă? Un răspuns la aceste întrebări va fi oferit în paginile următoare.

1. Imaginează-ți pentru câteva minute că te afli la un workshop studențesc internațional și unul dintre participanți te întreabă, în pauza de cafea: „Cum sunt românii?". Ce răspuns îi oferi?

……………………………………………………………………………………

……………………………………………………………………………………

……………………………………………………………………………………

2. Cum ai descrie cultura românească?

……………………………………………………………………………………

……………………………………………………………………………………

……………………………………………………………………………………

În sens larg, termenul de „cultură" își are originea în interacțiunile interpersonale, stabilite între membrii unei colectivități și poate fi considerată ca fiind ideologia comunității. Nica (2014) merge mai departe și dezvoltă modelul lui Hofstede (1991), prezentat în Figura 1, susținând că, pentru o colectivitate, cultura are același statut ca personalitatea pentru individ. Cu alte cuvinte, așa cum fiecare dintre noi se deosebește de ceilalți printr-o serie de trăsături de personalitate (deschidere spre experiență, conștiinciozitate, extraversie, agreabilitate, moralitate, empatie, asertivitate etc.), așa și fiecare grup de indivizi se distinge de celelalte grupuri printr-o serie de valori, credințe, norme și practici comune.

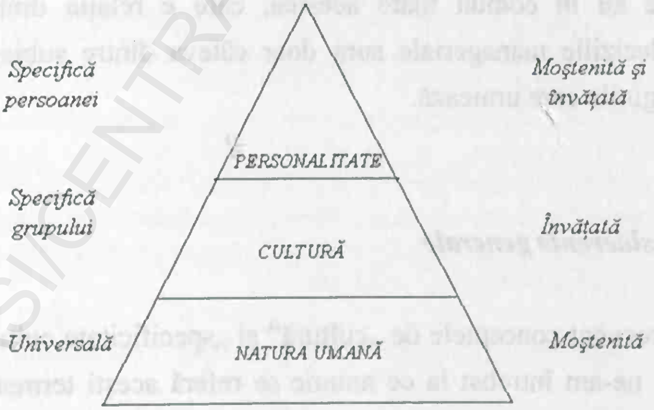


Figura 1. Legătura dintre umanitate, cultura și individ (Hofstede, 1991)

În sens restrâns, conceptul de „cultură" își are rădăcinile în științele sociale, antropologie, sociologie și psihologie socială și descrie un sistem de valori-cheie, concepții, modalități de înțelegere și norme stabilite pentru membri unei comunităţi (Nica, 2008). Primele studii în domeniu datează din anii 1970 (Clark, 1972; Pettigrew, 1973), iar de-a lungul timpului conceptul a fost abordat dintr-o perspectivă funcţionalistă (tradiţionalistă), interpretativă sau antropologică. Particularităţile fiecăreia dintre acestea sunt prezentate în Tabelul 1.

Tabelul 1. Particularităţile abordării funcţionaliste, interpretative şi antropologice a culturii

Criteriu	Abordarea		
	funcţionalistă	**interpretativă**	**antropologică**
Definiţie	Reflectă programarea colectivă a modului de gândire prin care membrii unui grup se deosebesc de cei ai altui grup (Hofstede, 1997).	Este un sistem, transmis istoric, de semnificaţii încarnate în simboluri, de concepţii lăsate moştenire şi exprimate în forme simbolice pe baza cărora oamenii comunică, perpetuează şi îşi dezvoltă cunoştinţele şi atitudinile faţă de viaţă (Geertz, 2004).	Este acea entitate supra-organică, cu o evoluţie lentă, achiziţionată şi transmisă, pe baza învăţării tacite, care oferă un cadru de existenţă unitar membrilor unui grup, mai mult sau mai puţin performant, care poate fi ameliorat în situaţii de contact cultural (Herskovits, 1973).
Caracter	Universal şi dobândit	Simbolic	Obiectiv
Metafora culturii	Realitate empirică	Obiect	Realitate obiectivă
Percepţie asupra propriei culturi	Un tot coerent	Un mod unic de a da sens lumii	Un mod obiectiv de a exista şi de a interacţiona.
Statutul individului	Achizitor (interiorizează valorile comunităţii din care face parte şi le proiectează în exterior)	Filtru (interiorizează realitatea şi o interpretează, pornind de la un sens referenţial)	Dezvoltator (construieşte cultura în timp, aceasta fiind lipsită de o existenţă proprie).
Reprezentanţi	Hofstede, Edward Hall, Fons Trompenaars	Claude Levi-Strauss, Philip d'Iribarne	Melvile Herskovits

Deşi conceptul de „cultură" a fost abordat dintr-o gamă variată de perspective, până în prezent, nu i s-a putut oferi o definiţie general valabilă (Tabel 2). Astfel, Kroeber şi Kluckhohn (1952) au identificat 150 de definiţii în antropologie, iar Faulkner et al. (2006) a constatat că, în sfera ştiinţelor sociale, esenţa culturii a fost surprinsă prin intermediul a peste 300 de definiţii.

Tabel 2. Definiţii acordate conceptului de „cultură"

Autor(-i) / An	Definiţie
Geertz (1973)	Reprezintă un sistem de înţelesuri / semnificaţii şi simboluri.
Cooper şi Burrell (1988)	Presupune ordonarea relaţiilor sociale în vederea evidenţierii valorilor, semnificaţiilor şi tiparelor stabile şi repetitive.
Ehrlich (2000)	Este un set de norme achiziţionate şi învăţate de-a lungul timpului, care reflectă o serie de atitudini, valori şi credinţe.
Fiske (2002)	Este o constelaţie transmisă sau construită social ce reuneşte practici, competenţe, idei, scheme, simboluri, valori, norme, instituţii, obiective, reguli constitutive, artefacte şi modificări ale mediului fizic.
Adams şi Markus (2004)	Este constituită dintr-un ansamblu de tipare explicite şi implicite care reflectă ideile dezvoltate de-a lungul timpului şi modul în care acestea au fost încorporate în instituţii, practici şi artefacte.
Chiu şi Hong (2006)	Este o reţea prin care cunoştinţele sunt create, distribuite şi reproduse de către membri interconectaţi ai comunităţii.
Shavitt, Lee şi Johnson (2008)	Reflectă setul de elemente general acceptate care definesc standardele de percepţie, credinţă, evaluare, comunicare şi comportament pentru cei care au în comun un limbaj, un trecut istoric şi o locaţie geografică.
Nastas (2012)	Reprezintă o reţea dinamică de cunoştinţe şi semnificaţii specifice şi cognitive care odată activată, într-o formă implicită sau explicită, modelează şi influenţează percepţiile, emoţiile, motivaţiile şi comportamentele indivizilor.
Tubadji (2013)	Cuprinde un grup standard de atitudini ce caracterizează o masă critică de indivizi, aparţinând aceleiaşi comunităţi.

Sintetizând, *cultura reprezintă ansamblul modalităţilor de gândire, simţire şi acţiune care diferenţiază un grup de indivizi de alţii şi care îi determină să facă distincţia între ceea ce este bine şi rău, corect şi incorect, acceptabil şi inacceptabil, în cadrul comunităţii.*

Aşadar, principalele caracteristici ale culturii sunt (Onea, 2011; Sasu, 2007):

- *este o entitate supra-organică* – se dezvoltă prin intermediul indivizilor dar existenţa sa nu este condiţionată de fiecare membru al colectivităţii;
- *este împărtăşită* – nu aparţine unei singure persoane, ci unui grup, organizaţie sau societate;
- *este simbolică* – se bazează pe capacitatea umană de a construi şi înţelege simbolurile sau de a folosi unele lucruri pentru a le reprezenta pe altele;

- *se învață* – aspectele culturale sunt dobândite în timp, prin observație și experiență;
- *evoluează lent* – nu este de sine stătătoare însă are o rezistență la schimbare ridicată; schimbarea mentalităților și a obiceiurilor se produce sub impactul factorilor externi, într-o perioadă îndelungată;
- *servește drept cadru de existență și funcționare pentru grupuri* – întrucât reflectă ceea ce este general acceptat la nivelul colectivității, face distincția clară între ceea ce este considerat ca fiind bun sau rău, corect sau incorect, permis sau interzis;
- *este un fenomen colectiv* – deoarece pentru a putea vorbi de o cultură este nevoie ca un grup de oameni să adere la un set de valori și reguli nescrise care să le ghideze comportamentul;
- *se adaptează* – pe fondul evoluției factorilor din micro- și macro-mediu (spre exemplu, mediul economic, social, demografic, tehnologic etc.) și a interacțiunilor cu alte culturi, unele valori sunt uitate sau înlocuite cu altele.

1. Enumerați 5 aspecte / comportamente care sunt considerate, la nivelul societății românești, ca fiind bune / acceptate și 5 rele / inacceptabile.

………………………………………………………………………………

………………………………………………………………………………

………………………………………………………………………………

2. Raportându-vă la membrii unei naționalități pe care o cunoașteți, descrieți cel puțin 2 obiceiuri pe care ei le au iar noi nu. Ce încearcă acestea să transmită?

………………………………………………………………………………

………………………………………………………………………………

………………………………………………………………………………

3. Descrieți 2 obiceiuri frecvente în România / zona din care proveniți și menționați care credeți că este mesajul pe care vor să îl transmită.

………………………………………………………………………………

………………………………………………………………………………

………………………………………………………………………………

2.2. Nivelurile de cultură

Întrucât cultura reunește valorile, credințele și obiceiurile unui grup de indivizi, poate fi analizată la diferite niveluri (Figura 2). Dacă facem distincția între nivelul de bază și cel integrat, constatăm că nivelul de bază (integrator) este reprezentat de cultura națională; aceasta integrează și influențează aspectele specifice tuturor celorlalte niveluri culturale, respectiv regional, etnic, religios, de generație și organizațional.

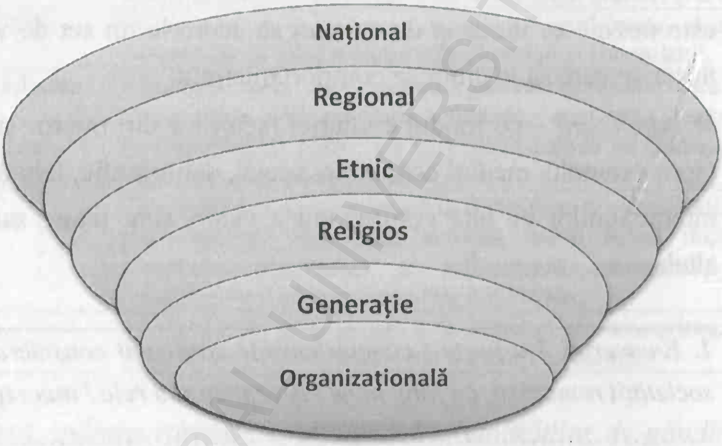


Figura 2. Principalele niveluri de cultură

Raportându-te la cultura românească, identifică cel puțin 2 tipuri de culturi regionale, etice și religioase. Ce crezi că au în comun și ce le diferențiază?

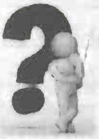
....

....

....

....

A. Cultura națională evidențiază modul de gândire, simțire și acțiune al cetățenilor unei țări. Deși înglobează toate celelalte niveluri, are o serie de caracteristici proprii care transcend suma culturilor integrate și asigură păstrarea și dezvoltarea elementelor specifice națiunii. Printre acestea se numără limbajul, miturile, tradițiile, istoria, arta și știința.



Gândește-te la obiceiurile autohtone de a încondeia ouăle de Paști și de a merge cu uratul / plugușorul cu ocazia Sărbătorilor de Iarnă. Cine ți le-a transmis și cum? Le mai practici? Dacă da, de ce? Dacă nu, de ce?

....

....

....

Pe de altă parte, trebuie avut în vedere faptul că, mai devreme sau mai târziu, orice cultură națională evoluează pe fondul acumulării de noi experiențe și a integrării acestora. În funcție de cât de ridicat este nivelul de naționalism, această evoluție este mai lentă sau mai rapidă. Cel mai vizibil exemplu, în acest caz, este reprezentat de rapiditatea cu care masa vocabularului este modificată, prin încorporarea neologismelor.

În ultima perioadă, pe fondul internaționalizării, numeroase cuvinte din limba română au fost înlocuite cu altele, provenite din engleză. Spre exemplu, când ai auzit ultima dată termenii de „sufragerie", „durabilitate", „concentrare", „gestiunea întreprinderii"? Dar pe cele de „living", „sustenabilitate", „focusare", „management"? Termenii sunt practic sinonimi, doar că primii fac parte din masa vocabularului românesc în timp ce ceilalți sunt preluați sau adaptați forțat la limbajul autohton. Acest fenomen nu se întâlnește în culturile naționaliste (francezi, nemți, spanioli etc.), unde fiecărui termen internațional i se găsește un corespondent în masa vocabularului național.

Enumeră 5 termeni pe care i-ai preluat dintr-o altă limbă străină, renunțând să le mai folosești corespondentul românesc. De ce ai luat această decizie?

....

....

....

Nu în ultimul rând, atunci când avem în vedere cultura națională, trebuie să luăm în calcul evenimentele istorice și valorile promovate de-a lungul timpului.

Spre exemplu, analizând trecutul României, am constata că membrii acestei zone culturale sunt orientaţi spre inovare (Petrache Poenaru a inventat stiloul, iar invenţia sa a fost patentată de guvernul francez; Nicolae Paulescu a inventat insulina; Henri Coandă este creatorul avionului cu reacţie; Ştefan Odobleja este „tatăl" ciberneticii moderne), sunt creativi (sunt singurul popor care are un cimitir vesel; porţile din Maramureş au o arhitectură unică; Brâncuşi a reînvigorat sculptura) şi dispuşi să facă o serie de compromisuri (de-a lungul celor două Războaie Mondiale, a făcut şi desfăcut alianţele în speranţa că va sta, la final, la masa învingătorului). Aceleaşi caracteristici domină mediul de afaceri şi astăzi, managerii adaptându-se „din mers" la noile situaţii şi căutând permanent soluţii pentru a diminua presiunea fiscală şi a supravieţui într-un mediu competitiv. La polul opus se află culturile germanice a căror rigurozitate şi înclinaţie spre respectarea regulilor şi a procedurilor s-au făcut simţite atât în cadrul evenimentelor istorice (a fost şi încă mai este o mare putere în Europa), cât şi a artei (Albrecht Altdorfer, Emil Nolde, Joseph Beuys) şi ştiinţei (Albert Einstein, Wilhelm Konrad von Röntgen, Robert Koch).

B. Cultura regională se dezvoltă pe fondul unor variaţii de natură geografică, istorică, politică, economică etc. şi cuprinde fie locuitorii din mai multe ţări (cum ar fi, Occident şi Orient), fie din aceeaşi ţară (spre exemplu, în România, se face distincţia între moldoveni, bucovineni, ardeleni, olteni, dobrogeni, maramureşeni, munteni, bănăţeni, în timp ce în Franţa se face diferenţa între cultura bretonă, din nord-vest, şi cea provensală, din sud). Aspectele ce deosebesc cultura occidentală (SUA, Canada şi Europa Occidentală – Marea Britanie, Irlanda, Belgia, Olanda, Luxemburg, Franţa, Monaco, Austria, Elveţia, Germania, Liechtenstein) de cea orientală (Japonia, China, Hong Kong, Singapore, Coreea de Sud, Taiwan) sunt prezentate succint în Tabelul 3 şi variază de la percepţia pe care o au asupra timpului şi a adevărului până la stilul de leadership practicat şi valorizat.

Tabel 3. Diferențe între cultura occidentală și cea orientală

Criteriu	Occident	Orient
Timp	Orientare pe termen scurt	Orientare pe termen lung
Decizii	Tactice	Strategice
Perspectivă	Haotică	Sistemică
Practici	Individualiste	Colectiviste
Soluționarea conflictelor	Tranșant	Prin negociere, consens
Structuri	Formale, ierarhice	Informale, egalitare
Leadership	Autoritar sau democratic	Paternalist
Relații interumane	Superficiale, bazate pe interes	Profunde, bazate pe respect
Carieră - familie	Separate	Interconectate
Obiectiv	Bunăstarea individului	Bunăstarea grupului
Adevăr	Obiectiv	Supra-uman

1. Identifică cel puțin 5 diferențe între 2 culturi regionale cunoscute (moldoveni, bucovineni, ardeleni, olteni, dobrogeni, maramureșeni, munteni, bănățeni).

……………………………………………………………………………………………

……………………………………………………………………………………………

……………………………………………………………………………………………

2. Imaginează-ți că ești manager de proiect într-o companie ce are filiale în toate regiunile țării și trebuie să alegi membrii echipei alături de care vei lucra în următorii 2 ani. Cărei / Căror culturi regionale îi vor aparține membrii echipei tale? De ce?

……………………………………………………………………………………………

……………………………………………………………………………………………

……………………………………………………………………………………………

C. **Cultura etnică** reunește grupurile de indivizi *„care au o origine comună, posedă un nume (etnonim) și o tradiție culturală comună"* (Lapouge citat în Ferreol și Jucquois, 2005, p.283). O cultură etnică se poate regăsi în spații teritoriale diferite, iar o zonă poate reuni mai multe culturi etnice. Cele mai numeroase culturi etnice din România sunt prezentate în Tabelul 4.

Tabel 4. Principalele grupuri etice din România (INS, 2015)

Etnie	% din populație	Zone
Maghiari/secui	6.5	Transilvania, Banat, Crișana, Maramureș, Moldova, București, Bucovina
Rromi	3.29	Preponderent în Transilvania, Banat, Oltenia și Muntenia
Ucraineni	0.27	Maramureș, Bucovina, Banat, județul Tulcea
Germani (sași, șvabi)	0.19	Transilvania, Banat, Bucovina, județul Satu Mare, Maramureș și București
Turci	0.15	Dobrogea
Ruși-lipoveni	0.12	Dobrogea, județul Brăila, Bucovina, Moldova
Tătari	0.11	Dobrogea
Sârbi	0.10	Banat
Slovaci	0.07	Compact în județele Arad, Bihor și Sălaj, și împrăștiați în tot Banatul
Bulgari	0.04	Banat, Oltenia, Muntenia, Dobrogea
Croați	0.03	județul Caraș-Severin, Timiș (Recaș)
Greci	0.02	Dobrogea, Muntenia

D. Cultura religioasă nu reflectă, în principiu, valorile și credințele dogmatice ale indivizilor, ci mai curând, modul în care acestea le influențează comportamentul și atitudinile. Spre exemplu, protestantismul susține acumularea de avuție și a servit ca o pârghie pentru dezvoltarea capitalismului în timp ce ortodoxismul și catolicismul încurajează moderația, distribuirea veniturilor și practicarea unui stil de viață modest.

Tabel 5. Diferențe între culturile religioase (Thery, 2002)

Criteriu	Monoteism	Politeism
Individ	contează persoana	contează familia
Responsabilitatea	asumată	diluată
Timp	important, valoros	nu contează
Ierarhie	oameni egali, cu aceleași drepturi.	inegalitate justă, conformă cu faptele din viețile anterioare
Implicare economică	efortul de producție văzut drept talant.	apare morala renunțării, a anulării dorinței.

În Tabelul 5 sunt ilustrare câteva diferenţe dintre culturile ce susţin existenţa unică a indivizilor pe Pământ (monoteismul) şi cele care promovează cultul reîncarnării (politeismul), cu menţiunea că pot exista diferenţe majore între membrii aceleiaşi culturi. Aceste diferenţe devin mai vizibile dacă luăm în calcul faptul că, la nivelul culturii monoteiste, pot fi identificate cel puţin 6 subculturii, şi anume: iudaismul, creştinismul, islamismul, zoroastrism şi sikhism. Pe de altă parte, cultura politeistă înglobează circa 4 subculturi, mai exact: budismul, hinduismul, taoismul şi sintoismul.

Imaginează-ţi că eşti manager de proiect într-o companie cu angajaţi monoteişti şi politeişti şi trebuie să alegi membrii echipei alături de care vei lucra în următorii 2 ani. Cărei culturi îi vor aparţine? De ce?

....

....

....

E. **Cultura de generaţie** reflectă principalele caracteristici atitudinale şi comportamentale ale celor ce s-au născut într-o anumită perioadă socio-economică (Tabel 6). Astfel, se face distincţia între cei născuţi în perioada celui de-al doilea Război Mondial (Generaţia tăcută) şi cei născuţi în perioada postbelică (Generaţia Baby Boomers, X şi Y). Pe fondul creşterii într-o perioadă turbulentă, marcată de restricţii şi neajunsuri, primii dintre aceştia sunt obedienţi şi tradiţionalişti. La polul opus, membrii generaţiilor din perioada postbelică sunt independenţi şi inovativi. Deşi au luat parte la Războiul Rece, membrii Generaţiei Baby Boomers sunt mai dispuşi să îşi exprime ideile şi să militeze pentru drepturile lor; de altfel, este considerată ca fiind cea mai dinamică, activă şi bogată generaţie. Generaţia X este prima care a pus mai mult accentul pe dezvoltarea personală şi profesională decât pe întemeierea unei familii în timp ce Generaţia Y este cea care utilizează cel mai mult tehnologiile informaţionale pentru a-şi extinde sfera de cunoaştere şi a se emancipa.

Tabel 6. Diferenţe între culturile de generaţie

Generaţia	Născuţi în	Caracteristici
Generaţia tăcută	1933-1945	• disciplinată; • loială faţă de echipă; • adaptată sistemului şi dispusă să se sacrifice pentru ţară; • are un mare capital de cunoştinţe; • este adepta etici tradiţionale a muncii; • idealul este o viaţă paşnică şi liniştită. • *Reprezentanţi: Robert F. Kennedy, Bernie Sanders, Clint Eastwood, John Lennon, Sean Connery, Elvis Presley, Marilyn Monroe, Marlon Brando şi Noam Chomsky.*
Generaţia Baby Boomers	1946-1964	• independentă şi individualistă; • competitivă şi cinică; • neîncrezătoare în sistem şi dispusă să protesteze non-violent împotriva acestuia; • mai puţin tradiţionalistă şi religioasă; • pune accentul pe emancipare; • idealul este reprezentat de obţinerea succesului personal. • *Reprezentanţi:Tony Blair, Bruce Willis, Tom Hanks, Stevie Wonder, Robin Williams, Bill Gates, Oprah Winfrey, Madonna, Michael Jackson.*
Generaţia X	1965-1980	• independentă şi adaptabilă; • sceptică, prudentă şi apatică; • militează pentru drepturile individuale şi mai puţin pentru binele comun; • adepta antreprenoriatului; • simte nevoia de a primi şi de a da feedback; • are o abordare pragmatică la locul de muncă şi nu îşi doreşte să lucreze toată viaţa în acelaşi loc; • idealul este reprezentat de dezvoltarea personală şi profesională continuă. • *Reprezentanţi: Barack Obama, Tom Cruise, Brad Pitt, Michael Jordan, Mike Tyson, Vin Diesel, Celine Dion, Jennifer Lopez, Snoop Dogg, Eminem, David Beckham, Angelina Jolie.*
Generaţia Milenară / Millennials / Y	1980-2000	• foarte bine adaptată la noile tehnologii; • orientată spre munca în echipă şi spre rezolvarea de sarcini multiple; • individualistă, materialistă şi consumeristă; • creativă, empatică şi nonconformistă; • tolerantă, comunicativă şi deschisă spre nou;

		- flexibilă și versatilă în ceea ce privește locul de muncă. - *Reprezentanți: Kim Kardashian, Beyonce, Nicki Minaj, Katy Perry, Mark Zuckerberg, Megan Fox, Rihanna, Taylor Swift, Lady Gaga, Justin Bieber, Miley Cyrus.*
Generația Z	2000-2020	- dependentă de tehnologie; - orientată spre a face parte dintr-o realitate virtuală; - lipsită de prejudecăți și inventivă; - pesimistă, nerăbdătoare și încăpățânată; - autodidactă.

Imaginează-ți că ești manager de proiect într-o companie ai cărei angajați aparțin primelor 4 generații își trebuie să alegi membrii echipei alături de care vei lucra în următorii 2 ani. Cărei / Căror generații îi vor aparține membrii echipei tale? De ce? Oferă cel puțin 3 argumente pentru a-ți justifica alegerea.

……………………………………………………………………………………………

……………………………………………………………………………………………

……………………………………………………………………………………………

F. **Cultura organizațională** reprezintă *„modul specific de gândire, simțire și acțiune, pe care oamenii dintr-o organizație l-au învățat ca urmare a ansamblului de proceduri concepute de manageri, dar și a influenței mediului social în care au trăit și s-au format"* (Nica, 2004, p.47). Așadar:

- apare în urma interacțiunilor complexe și multiple, atât între membrii organizației cât și între organizație și mediul în care aceasta își desfășoară activitatea;
- este influențată, în special, de fondator sau manager, suferind în permanență modificări în funcție de valorile / credințele membrilor săi;
- este puternic influențată de cultura națională și de gradul de integrare a activității;
- este determinată de mărimea organizației și de manageri.

1. Cum ai descrie cultura organizației (firma, facultatea, ONG-ul) din care faci parte în prezent?

....

....

....

2. Dacă ar fi să compari cultura facultății cu cea a liceului pe care l-ai frecventat, ce elemente comune ai identifica? Dar deosebiri?

....

....

....

3. Tom Peters și Robert H. Waterman (1982) susțin că dezvoltarea unei culturi organizaționale în spiritul de înaltă performanță presupune orientarea spre acțiune și promovarea unui climat inovativ. Care consideri că ar fi relația dintre cele două activități?

....

....

....

3. Cultura regională şi coordonatele dezvoltării sale

Cultura regională se dezvoltă pe fondul unor variaţii de natură geografică, istorică, politică, economică etc. şi cuprinde fie locuitorii din mai multe ţări, fie din aceeaşi ţară. Formarea şi dezvoltarea sa se află sub influenţa unei game variate de factori interdependenţi (Figura 3). Primii trei (factorii socio-istorici, religia şi limba) sunt dinamici, modificându-se în timp, iar ultimii doi (rasa şi factorii geografici) sunt consideraţi ca fiind statici, independenţi de variaţia timpului. Fiecare dintre aceştia sunt prezentaţi în paginile următoare.

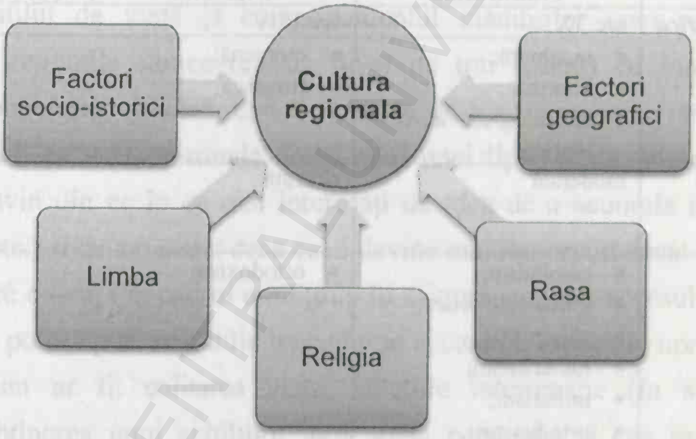


Figura 3. Factori de influenţă ai culturii regionale

3.1. Factori dinamici: factori socio-istorici, limba şi religia

Istoria şi transformările socio-demografice modelează atât elementele pe care membri unei regiuni le valorizează, cât şi modul în care aceştia acţionează. Evenimentele, contextul istoric, acţiunile întreprinse şi relaţiile dezvoltate cu celelalte regiuni de-a lungul timpului modifică grila de valori a populaţiei şi au impact la nivel atitudinal şi comportamental. Astfel, regiunile care au cunoscut perioade tumultuoase, fiind implicate frecvent în revolte, războaie etc., tind să fie mai orientate spre evitarea situațiilor incerte, soluționarea rapidă a problemelor și obținerea consensului. Pe de altă parte, membrii regiunilor a căror istorie nu a fost marcată de numeroase evenimente sângeroase, sunt mai predispuși spre a vocifera, a-și exprima punctul de vedere și a-și dezvolta și manifesta simțul critic. Nu în ultimul rând, trebuie avut în vedere dacă regiunile respective au fost ocupate, cotropite și dacă da, care a fost durata ocupării; membrii regiunilor ce au fost ocupate o perioadă îndelungată sunt obișnuiți cu austeritatea și nutresc o nevoie acută de a se dezvolta, de a-și câștiga independența. Impactul pe care istoria l-a avut asupra regiunilor României este prezentat în Tabelul 7.

Tabelul 7. Diferențele culturale înregistrate între regiunile României sub influența evenimentelor istorice (Onea, 2011)

	Transilvania	Moldova	Țara Românească
Atestare istorică	sec. IX	sec. XIV	
Valuri de ocupație	• maghiară; • otomană; • habsburgică – austro-ungară	• otomană; • rusească	
Implicare în evenimente violente	moderată	ridicată	
Religii încurajate / promovate	• catolicism; • greco-catolicism; • calvinism; • lutheranism; • unitarism; • ortodoxism.	• ortodoxism	
Influențe	occidentale	orientale	
Mod de abordare a problemelor	acțiune	ezitare, fatalism, nehotărâre	
Rezolvarea problemelor	calm, „calculat"	în grabă, fără fundamentare	
Valori dominante	• tradiționalism (conformism, armonie, respectarea angajamentelor); • solidaritate; • concurență; • benevolență.	• respectarea obligațiilor morale; • auto-atribuirea succesului și externalizarea eșecului; • intoleranță.	• realizarea prin forțe proprii; • bunăstare colectivă; • suspiciune; • intuiție; • control extern
Tip de cultură	O moderată cultură a	O dezvoltată cultură a supraviețuirii	

	performanţei (răbdare, consecvenţă)	(cameleonism, dualitate, inconsecvenţă, creativitate şi entuziasm)	
Caracteristici generale	• utilitarişti cu un simţ al concretului dezvoltat; • dedică o mare parte din timp hobby-urilor, introspecţiei şi evenimentelor cultural – artistice.	• pragmatici, orientaţi spre finalizarea lucrurilor începute şi obţinerea de rezultate vizibile; • îşi dedică într-o oarecare măsură timpul introspecţiei şi activităţilor cultural-artistice însă nu sunt foarte atraşi de ideea de a avea un hobby.	• acţionează doar pentru a schimba lucrurile în sensul dorit; • dedică o mare parte din timp distracţiilor şi cumpărăturilor.

Condiţiile economice şi socio-demografice influenţează şi ele semnificativ aşteptările, stilul de viaţă şi comportamentul membrilor unei regiuni. Spre exemplu, în regiunile sărace (cu un nivel de trai scăzut) ce înregistrează o densitate a populaţiei ridicată, există tendinţa de a valoriza mai mult aspectele materiale decât pe cele spirituale. Pe fondul unei lipse acute, membri regiunii respective devin din ce în ce mai interesaţi de ideea de a acumula avuţie (bani, maşini, vile etc.) şi de a o etala; ceea ce ai devine mai important decât cine eşti, iar poziţia pe care o ocupi în cadrul unui grup îţi asigură automat accesul la un set de privilegii. La polul opus, regiunile bogate pun accent pe aspectele non-materiale / spirituale, cum ar fi: calitatea vieţii, relaţiile interumane (în special, cele familiare), obţinerea unui echilibru între viaţa personală şi cea materială. Un exemplu, în acest caz, este oferit de sumele cheltuite, în 2015, de membri celor 18 regiuni spaniole pentru activităţile culturale şi recreative în raport cu PIB-ul înregistrat (Tabelul 8).

BCU CLUJ - CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Tabelul 8. Sumele cheltuite, în 2015, de membri celor 18 regiuni spaniole pentru activitățile culturale și recreative

Regiune	Suma cheltuită (mii euro)	PIB (mil. euro)
Andaluzia	***4.209.098,90***	***144.989.398***
Aragon	896.919,44	33.793.459
Asturia	731.040,05	21.594.520
Insulele Baleare	698.600,10	27.545.954
Insulele Canare	1.220.086,30	42.316.697
Cantabria	350.361,75	12.171.604
Castilia și León	1.779.329,07	54.057.049
Castilia-La Mancha	1.142.291,42	37.715.204
Catalonia	***5.623.777,65***	***204.666.273***
Comunitatea Valenciană	***2.929.536,13***	***101.603.537***
Extremadura	471.968,71	17.589.676
Galicia	1.473.847,38	55.701.070
Madrid	***4.474.959,65***	***203.626.450***
Murcia	801.715,36	27.733.279
Navarra	498.424,28	18.245.611
Țara Bascilor	1.704.775,65	65.923.550
La Rioja	202.453,05	7.974.162
Ceuta și Melilla	62.659,73	3.096.307
Spania	29.271.844,63	1.081.190.000

Pe fondul transformărilor socio-istorice, limba se modifică, facilitând includerea unor noi cuvinte în vocabular și crearea regionalismelor. Spre exemplu, deși limba română este considerată ca fiind o limbă latină, cu rădăcini romanice adânci, lingviștii susțin că aceasta are un fond traco-geto-dacic, o componentă latino-romanica și un aport slav. Mai mult, cuvintele turcești sunt numeroase în limbajul celor din Muntenia în timp ce cuvintele de origine rusească sunt preponderente în Moldova. Situații similare se regăsesc și în Franța, Spania, Regatul Unit, Ucraina, Polonia, India și Philippine.

Cunoașterea aspectelor privind limba vorbită în cadrul unei regiunii are un dublu sens: pe de o parte, te ajută să înțelegi ce ți se spune, iar pe de altă parte, reflectă modul de gândire (valori, scheme logice, raționamente, premise etc.), importanța acordată detaliului, preferința pentru un anumit tip de comunicare și nu în ultimul rând, gradul de implicare al indivizilor. Fiecare dintre aceste aspecte determină comportamentul indivizilor atât în momentul în care se află în ipostaza de cumpărător, cât și în cea de angajat, furnizor sau colaborator.

BCU IAȘI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Substratul etnogenetic al poporului român

(Drăghicescu, 1996, pp.101-111)

Poporul român este o consecință a:

- ***Fondului tracic** format din geto-dacii care au preluat elementele rămase între Dunăre și Carpați, de la vechii ocupanți, scyții și agatirștii. Fondul etnic este cel **scyto-tracic**.*
- ***Civilizației latine**, manifestate prin aducerea de oameni din întreaga lume romană, de către Traian. Ei aveau sânge latin propriu-zis, galic, iliric, dalmat, britanic. Pentru a se înțelege între ei și cu populația autohtonă, aceștia vorbeau limba oficială a Imperiului Roman, latina. Din amestecul continuu a rezultat fondul etnic **latino-traco-iliric**. O parte din populația coloniilor a fost retrasă din Dacia în Moesia, iar populația romanizată rămasă a fost împrăștiată din mijlocul provinciei dacice pe cele două maluri ale Dunării de năvala hunilor, goților și avarilor.*
- ***Triburilor slave** care și-au făcut apariția în prima jumătate a secolului al VI-lea, împinse de valurile de huni și avari (mai întâi, în Muntenia și Moldova și, un secol mai târziu, în Transilvania). Veneau ca fugari, nu ca invadatori, împreună cu turmele de animale și cu uneltele lor pentru munca pământului. Până în momentul în care avarii s-au îndreptat spre Apusul Europei, au trăit în zona de munte, urmând ca ulterior, să coboare spre câmpie. S-a format astfel fondul etnic **latino-traco-ilirico-slav**.*
- ***Influențelor fino-mongole sau turanice**, resimțite între secolele VII – XIV. La jumătatea secolului al VII-lea, o ramură a **triburilor bulgare** (barbare) s-a așezat între Nistru, Prut și Dunăre, iar ulterior, prin secolul al XII-lea, s-au mutat spre malul drept al Dunării. Influenta lor a fost de natură slavă și s-a manifestat pe ambele maluri ale Dunării și chiar și în Transilvania. La sfârșitul secolului al IX-lea, **pecenegii și ungurii** s-au așezat în Panonia și, până la începutul secolului al XI-lea, și-au extins cuceririle peste Banat, în Transilvania. Mai târziu, au ajuns la Dunăre, exercitându-și suzeranitatea chiar și peste Bulgaria. Deși, în secolul al XIII-lea, o parte din teritoriul românesc își câștigase autonomia, influența maghiară a rămas puternică. **Sașii** au sosit, în Transilvania, în grupuri mici și, cu toate că beneficiau de autonomie, erau dependenți de regalitatea maghiară. Fiind coloniști germani, au facilitat transmiterea elementelor culturale germanice. În secolele XI și XII,*

au apărut ***cumanii*** *şi* ***tătarii****, însă urmele lăsate de ei nu sunt nici adânci, nici numeroase. La sfârşitul secolului al XIV-lea,* ***turcii*** *au ajuns la Dunăre, iar Muntenia li s-a supus. Acelaşi lucru s-a întâmplat cu Moldova, după un secol şi ceva, şi cu Transilvania, după încă un secol. Influenţa lor este mai puternică decât cea ungurească, dar mai redusă decât cea slavă.*

- ***Năvălirilor grecilor moderni şi ruşilor.*** *Spre sfârşitul secolului al XV-lea, grecii au apărut ca negustori (în special, în oraşele de lângă Marea Neagră, Chilia şi Cetatea Albă), iar ulterior, ca domni numiţi de sultanii turci, şi au influenţat la nivel social, religios şi economic. Ruşii, prin invaziile lor, dar şi prin vecinătate, au întărit influenţa slavă, în special, în Moldova şi Basarabia.*
- ***Influenţei franceze****, manifestate pe la jumătatea secolului al XIX-lea, prin intermediul tinerilor care au plecat la studii în Franţa, după moda momentului. Este vizibilă la nivelul limbii, gramaticii şi sintaxei.*
- ***Influenţei germane****, resimţită în ultimul deceniu al secolului al XIX-lea, în special, în Transilvania.*

3.2. Factori statici: rasa şi factori geografici

La nivelul rasei albe, Drăghicescu (1996) porneşte de la clasificarea lui Vacher de Lapouge şi face distincţia între trei categorii, şi anume:

- *homo europeus* – este întâlnit la populaţiile germanice, elementul teutonic şi anglo-saxon. Este răspândit în Germania, Austria, Olanda şi Suedia şi, în linii generale, este înalt, blond, cu ochi albaştri, inteligent şi întreprinzător.
- *homo alpinus* – reflectă tipul populaţiilor celtice şi slave. Este răspândit în Franţa (în provinciile bretone, Auvergne, Savoia), Elveţia, Bavaria, România etc. şi, în linii generale, este mărunţel, cu părul şi ochii de culoare închisă, liniştit şi sedentar.
- *homo mediteraneus* – descrie tipul populaţiilor iberice. Este răspândit în Spania, Nordul Africii şi Italia Meridională.

Se constată că această împărţire a rasei albe este strâns corelată cu factorii geografici (aşezare geografică, climă, relief şi resurse naturale). Astfel, *homo* *europeus* este frecvent întâlnit în zonele nordice, cu un climat auster şi cu o gamă restrânsă de resurse naturale. Drept consecinţă, indivizii au un comportament mai precaut, rezervat, echilibrat, ce trece adesea ca rigid şi sunt într-o continuă căutare; din lupta cu natura izvorăşte nevoia de acţiune, dorinţa de a depăşi obstacolele şi de a obţine rezultate şi se dezvoltă psihologia de dominator. Ca o mărturie a celor afirmate anterior stă clasica scindare dintre nord şi sud, din punct de vedere economic; astfel, nordul este bogat, cu un nivel de trai ridicat şi o orientare puternică spre inovare în timp ce sudul cunoaşte un nivel de dezvoltare mai scăzut.

Homo alpinus şi *homo mediteraneus* provin din zone cu un relief variat în care supravieţuirea este condiţionată mai curând de adaptarea individului decât de depăşirea unor bariere. Aşadar, indivizii ce provin din zonele cu un climat temperat-continental, respectiv mediteranean, sunt predispuşi spre a alterna cât mai mult perioadele de efort cu cele de odihnă, iar modul lor de gândire este clar, definit şi expansiv. Sunt muncitori, devotaţi, dar departe de a vrea să exceleze. Dintre aceştia, *homo mediteraneus* este cel mai reflexiv, deschis ideii de noutate, intrigat de necunoscut şi dornic să îşi diminueze eforturile; de cele mai multe ori, este perceput ca fiind nepăsător.

Tabelul 9. Distribuţia inteligenţei pe provincii (Rădulescu-Motru, 1999, p.177)

Provincie	Media aritmetică		Tip
	Inteligenţă	Rapiditate	
Banat	56,32	61,70	C3
Bucovina	53,69	54,70	D4
Dobrogea	52,54	56,50	D3
Moldova	49,72	55,62	D3
Muntenia	49,68	55,69	D3
Oltenia	48,78	55,37	D3
Transilvania	49,60	56,95	D3

* *Notă*:
C3 = inteligent (peste normal) şi rapid în gândire (peste normal)
D3 = normal ca inteligenţă şi rapid în gândire (peste normal)
D4 = normal ca inteligenţă şi cu o rapiditate normală a gândirii

Apartenenţa la o anumită rasă şi contextul geografic în care indivizii se dezvoltă au implicaţii asupra nevoii de acţiune şi a spiritului de aventură a acestora. Gradul de inteligenţă al românilor şi rapiditatea cu care obişnuiesc să gândească sunt prezentate în Tabelul 9. Se constată că bănăţenii au un nivel mai ridicat de inteligență și sunt rapizi în gândire, în timp ce bucovineni deși au, în medie, un nivel acceptabil de inteligență sunt mai lenți în gândire.

Fondată în 1866 de către Henri Nestle, compania elvețiană Nestle este astăzi lider mondial în nutriție, sănătate și vitalitate. Are, în prezent, peste 283.000 de angajați, precum și fabrici și operațiuni în aproape fiecare țară din lume.

În mai 2008, a lansat pe piața din Asia Centrală un nou tip de cereale. Pentru a atrage cât mai mulți consumatori și a face produsul cât mai atractiv, campania de marketing a vizat și oferirea unui cadou la fiecare cutie de cereale achiziționată. Acesta era reprezentat de un CD ce includea informații generale despre toate statele lumii.

În cadrul descrierii realizate Azerbaidjan-ului, se sublinia faptul că acesta a declanșat războiul împotriva Armeniei pentru Nagorno – Karabakh, teritoriu aflat în patrimoniul celei din urmă. Această afirmație a fost făcută în condițiile în care oficialii Azerbaidjan-ului au susținut permanent că acțiunile lor au avut caracter defensiv și nu ofensiv.

Conflictul dintre Azerbaidjan și Armenia ce a demarat încă din 1990 a dus la moartea a peste 30.000 de azerbaidjeni și la dispariția a altor câteva sute de mii. Faptul că această perioadă nefastă din istorie este reamintită – prin intermediul unei cutii de cereale – a determinat revolta azerbaidjenilor. Drept urmare, Nestle a trebuit să-și prezinte scuzele în public pentru eroarea comisă și să retragă de pe piață toate CD-urile.

1. Care au fost cauzele problemei apărute în urma campaniei de marketing lansate de Nestle pe piața din Asia Centrală?

....

....

....

2. Cum ar fi putut fi evitate?

....

....

....

3. Dacă ar fi să realizați o campanie similară în cele 3 mari regiuni ale României, care credeți că ar fi cea mai sensibilă și ce aspecte ați avea în vedere?

....

....

....

4. Cultura națională și cultura organizațională

4.1. Cultura națională și cea organizațională – între vizibil și invizibil

După cum menționam în capitolele anterioare, cultura reprezintă pentru o națiune, respectiv pentru o organizație, ceea ce este personalitatea pentru individ. Prin urmare, pentru a înțelege mai bine cultura unei națiuni sau a unei organizații, trebuie să reținem faptul că acestea includ mult mai multe elemente decât cele pe care le sesizăm la o primă vedere; dincolo de ceea ce este vizibil, palpabil, ușor de identificat, se află aspectele puternic înrădăcinate, capabile să genereze și să modeleze elementele vizibile.

Așadar, atât cultura națională, cât și cea organizațională poate fi analizată la două niveluri: *cel de suprafață* și *cel de adâncime* (Figura 4). Nivelul de suprafață reunește elementele vizibile, ușor de sesizat în urma interacțiunii cu respectiva cultură (spre exemplu, întâmplările care le-au marcat trecutul, eroii, moto-urile după care se ghidează, modul indivizilor de a se comporta, de a se îmbrăca, de a vorbi, de a-și organiza activitatea etc.) în timp ce nivelul de adâncime include aspectele ce trec deseori ca neobservate (norme, valori, simboluri, modele mentale etc.). Cele două niveluri sunt însă intercorelate întrucât existența elementelor de suprafață este asigurată de elementele de adâncime.

BOLLASIGEITI UNIVERSITY LIBRARY

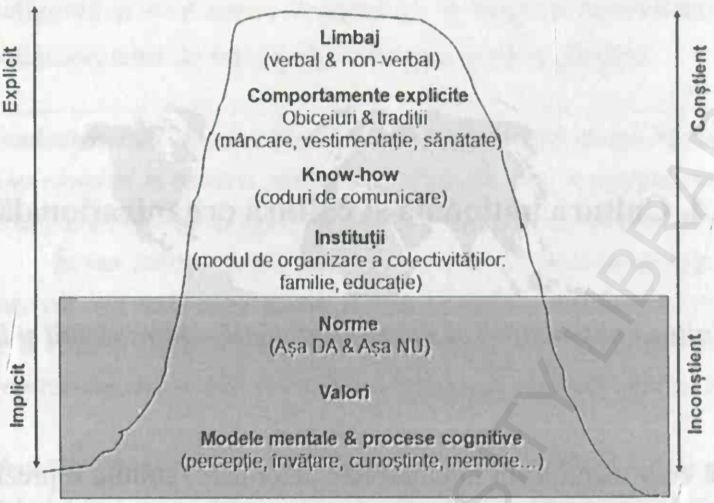

Explicit
Implicit
Conștient
Inconștient
Limbaj
(verbal & non-verbal)
Comportamente explicite
Obiceiuri & tradiții
(mâncare, vestimentație, sănătate)
Know-how
(coduri de comunicare)
Instituții
(modul de organizare a colectivităților:
familie, educație)
Norme
(Așa DA & Așa NU)
Valori
Modele mentale & procese cognitive
(percepție, învățare, cunoștințe, memorie...)

Figura 4. Niveluri de analiză ale culturii naționale și organizaționale

Pentru a face cât mai clară distincția dintre nivelul de suprafață și cel de adâncime al culturii, fie ea națională sau organizațională, vom analiza modalitatea în care se salută japonezii.

O întâlnire între doi sau mai mulți japonezi sau între un japonez și un non-japonez este marcată de o aplecare a corpului la 15, 30 sau 45 de grade. Comportamentul în sine este ușor de observat și descrie o componentă a nivelului de suprafață a culturii japoneze. Deși turiștii și managerii care desfășoară activități în Japonia asimilează acest aspect protocolar, acțiunea lor se limitează la a fi una pur conștientă, dependentă de context. Cu alte cuvinte, odată ce au părăsit teritoriul Japoniei sau au finalizat contactul cu interlocutorii lor japonezi, revin cu ușurința la forma de salut cu care sunt obișnuiți. Acest comportament apare ca urmare a faptului că elementele de substrat ce determină utilizarea plecăciunii ca formă de salut nu au fost asimilate.

Raportat la nivelul de adâncime al culturii japoneze, trebuie menționat că utilizarea plecăciunii ca formă de salut datează încă din perioadele Asuka și Nara (538 - 794) și își are rădăcinile în învățăturile budiste. Conform acestora, plecăciunea trebuie să reflecte statutul persoanei și respectul pe care îl poartă pentru interlocutorul / interlocutoarea sa. Astfel, persoanele care au același statut în cadrul organizației sau care sunt prietene se vor saluta aplecându-și corpul la 15 grade. Într-un cadru protocolar, angajații își vor saluta superiorii ierarhici sau clienții aplecându-și corpul la 30 de grade. Aplecarea la 45 de grade se utilizează pentru a saluta membri familiei regale, pentru a transmite o profundă recunoștință sau pentru a cere scuze. Sintetizând, utilizarea plecăciunii ca formă de salut este în strânsă corelație cu normele promovate la nivelul societății („Așa trebuie"), cu valorile (respectul față de ceilalți, recunoașterea propriului statut), dar și cu modelele mentale (imaginea colectivă care descrie situația în sine și linia de acțiune ce trebuie urmată); diferența e aceea că plecăciunea este vizibilă, are o formă relativ palpabilă în timp ce normele, valorile și modelele mentale sunt ferite de ochiul privitorului.

Raportează-te la următoarele proverbe și zicale românești: „Meseria se fură"; „Hoțul neprins negustor cinstit"; „Cine fură azi un ou, mâine va fura un bou."

1. Ce fel de comportamente crezi că încurajează?

....

....

....

2. Care elemente din nivelul de adâncime al culturii românești crezi că au facilitat promovarea lor?

....

....

....

4.2. Elemente culturale

Principalele elemente prin intermediul cărora se diferențiază atât culturile naționale, cât și cele organizaționale (Figura 5) sunt:

- valorile, normele și practicile;
- ritualurile;
- eroii;
- simbolurile.

BCU IAȘI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

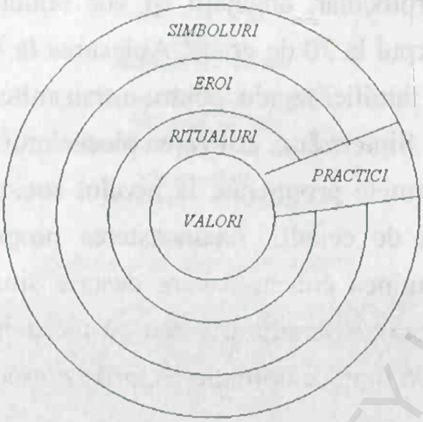


Figura 5. Elementele specifice culturii naționale și celei organizaționale

A. **Valori, norme și practici:** Valorile reflectă un ansamblu de concepții pe care membrii unei colectivități le au cu privire la ceea ce este corect sau incorect, bun sau rău, acceptat sau renegat, important sau banal. Întrucât cel mai adesea oscilează între două extreme, și anume: modele de tipul „Așa DA” și „Așa NU”, reflectă cum ar trebui să fie o societate, realizând distincția dintre situațiile ideale, dezirabile și cele indezirabile. În baza judecăților de valoare dezvoltate, potențialele variante de acțiune sunt analizate și evaluate.

În funcție de impactul pe care îl au, valorile pot fi fundamentale sau practice. Primele dintre acestea constituie „miezul” culturii, punând în valoare „filosofia” colectivității, perspectiva generală avută asupra lumii și a vieții în timp ce celelalte sunt mai pragmatice, evidențiind o serie de soluții comune la problemele existențiale. Primele au impact asupra modului de gândire și simțire al indivizilor în timp ce celelalte se reflectă în comportamentul social al membrilor colectivității.

BCU IAȘI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Valorile și mediul organizațional – surse de informare utilizate

(Leon, Neștian și Nica, 2015)

Dacă valorile specifice culturii naționale sunt transmise preponderent prin educația formală și informală, nu același lucru se poate afirma referitor la valorile organizaționale. În acest ultim caz, sursele de informare variază de la cele cu caracter oficial (regulamentul intern, website-ul etc.) la cele neoficiale (discuțiile cu colegii, observația etc.) și reușesc să influențeze nu doar procesul de transmitere, ci și pe cel de asimilare a valorilor.

În urma unui studiu întreprins, în perioada ianuarie – martie 2012, la nivelul celor mai vechi 5 universități din România (Universitatea Alexandru Ioan Cuza din Iași, Academia de Studii Economice București, Universitatea din București, Universitatea Babeș-Bolyai din Cluj-Napoca, Universitatea de Vest din Timișoara), s-a remarcat că membrii organizației se informează cu privire la valorile organizaționale din regulamentele interne (18,99%), website (18,77%), discuțiile cu colegii (16,74%), observații (15,27%), ședințe (13,86%), broșuri și materiale promoționale (10,05%) și din alte surse (6,31%). Acest comportament are efect asupra valorilor asimilate, demonstrându-se că:

- *utilizarea regulamentelor interne ca principală sursă de informare crește de 1,365 ori șansele de promovare a valorilor asociate calității;*
- *utilizarea broșurilor și a materialelor promoționale ca principală sursă de informare majorează de 1,409 ori șansele de promovare a valorilor asociate calității;*
- *utilizarea observației directe ca principală sursă de informare crește de 1,460 ori șansele de promovare a valorilor asociate calității;*
- *utilizarea altor surse de informare majorează de 1,452 ori șansele de promovare a valorilor asociate calității.*

Având în vedere aspectele vizate, Nica și Iftimescu (2004) fac distincția între:

- valorile *intelectuale* (adevărul în raport cu falsul, certitudinea în raport cu incertitudinea, obiectivitatea în raport cu subiectivismul),
- cele *sociale* (solidaritatea, dreptatea, egalitatea etc.),
- *economice* (avuția în raport cu sărăcia, munca, prosperitatea, bunăstarea),
- *estetice* (urâtul versus frumosul, originalitatea versus imitația, armonia versus dezordinea, tragicul versus comicul etc.),

- *religioase* (sacrul în raport cu profanul, binele în raport cu răul, divinitatea, iubirea față de aproape etc.).

Primele dintre acestea asigură progresul societății în timp ce ultimele se bazează pe credință și revelație și își pun amprenta asupra relațiilor interumane.

După cum se poate observa, valorile utilizează planul spiritual ca sferă de acțiune. Pentru a fi însă transpuse în practică, în plan teluric, este necesară operaționalizarea lor. Rezultatul acestui proces este reprezentat de definirea unor norme care nu sunt altceva decât un set de reguli de conduită care ghidează interacțiunile dintre indivizi, evidențiind ce trebuie făcut în diverse situații. Pe de altă parte, oamenii tind să fie mai sensibili la norme decât la valori întrucât primele dintre acestea au caracter punitiv în timp ce celelalte au caracter formativ. Nu poți impune unei persoane să creadă că binele triumfă în fața răului, dar o poți constrânge să nu facă rău celorlalți printr-o serie de legi, reguli și regulamente scrise sau nescrise.

Transpunerea acestora într-un set specific de comportamente poartă titulatura de practici. Dacă valorile și normele sunt interiorizate, cunoscute doar de membrii colectivității, nu același lucru se poate afirma despre practici. Acestea din urmă sunt vizibile și pentru cei din afara colectivității. Cu alte cuvinte, reprezintă o formă concretă, palpabilă, tangibilă a aspectelor intangibile înglobate în cadrul valorilor și a normelor.

Pornind de la aceste considerente, Geert Hofstede (2001) susține că valorile stau la baza diferențelor dintre culturile naționale în timp ce practicile fac distincția între culturile organizaționale. Afirmația sa poate fi susținută prin faptul că evoluția culturilor naționale se realizează, mai curând, în plan spiritual; schimbarea mentalităților și a tradițiilor presupune o adaptare a valorilor și credințelor transmise din generație în generație. Pe de altă parte, culturile organizaționale sunt puternic înrădăcinate în practici, în aspectele vizibile, palpabile; valorile fondatorilor și ale managerilor sunt asumate de ceilalți membri ai organizației abia după ce aceștia înțeleg cum anume sunt transpuse în practică și ce efecte produc. Spre deosebire de nivelul național unde valorile sunt asumate pentru simplul motiv că „așa zice societatea", la nivel organizațional, aceste aspecte sunt raționalizate și abia ulterior interiorizate.

În urma unui studiu întreprins, în perioada ianuarie – martie 2012, la nivelul celor mai vechi 5 universități din România (Universitatea Alexandru Ioan Cuza din Iași, Academia de Studii Economice București, Universitatea din București, Universitatea Babeș-Bolyai din Cluj-Napoca, Universitatea de Vest din Timișoara), s-a constatat că doar 5 valori se regăsesc în primele 10 poziții atât în situația reală, cât și în cea ideală, și anume: (1) calitatea; (2) competența; (3) atitudinea responsabilă; (4) colegialitatea, corectitudinea, onestitatea, demnitatea, etica și (5) integritatea și cooperarea, colaborarea, parteneriatele. Nu în ultimul rând, valorile ce caracterizează un climat rigid (în situația existentă), precum: competiția, tradiția, și orientarea spre rezultate, sunt înlocuite (în situația dorită) cu cele care promovează flexibilitatea, cum ar fi: comunicațiile deschise, creativitatea, inovarea, inventivitatea și pasiunea și profesionalismul (Nica, Constantin, Neștian și Leon, 2013).

1. Care dintre elementele culturii naționale crezi că au facilitat dezvoltarea acestor valori în mediul universitar românesc?

………………………………………………………………………………………………

………………………………………………………………………………………………

………………………………………………………………………………………………

2. Cum crezi că au fost transpuse aceste valori în practici?

………………………………………………………………………………………………

………………………………………………………………………………………………

………………………………………………………………………………………………

3. Încearcă să oferi cel puțin 3 exemple de practici care ar putea reprezenta materializarea a uneia sau a mai multor valori.

………………………………………………………………………………………………

………………………………………………………………………………………………

………………………………………………………………………………………………

4. Care sunt valorile care caracterizează organizația în care lucrezi sau pentru care ți-ar plăcea să lucrezi?

………………………………………………………………………………………………

………………………………………………………………………………………………

………………………………………………………………………………………………

B. Ritualurile și ceremoniile: acționează ca liant între partea vizibilă (explicită) și cea invizibilă (implicită) a culturii. Pe de o parte, asigură promovarea valorilor, a modelelor de gândire și a tradițiilor, iar pe de altă parte, se concretizează într-o serie de activități și comportamente colective, esențiale din punct de vedere social.

Utilizarea ritualurilor și a ceremoniilor la nivelul comunității își are rădăcinile în tradițiile din antichitate, privind inițierea novicilor și transmiterea valorilor și a normelor de la o generație la alta prin viu grai. Astfel, au caracter oficial, iar impactul lor se manifestă la nivel emoțional sau spiritual.

Plugușorul este un ritual străvechi, derivat dintr-o practică agrară, practicat în Ajunul Anului Nou. În varianta tradițională, avea caracter de incantație magică, presupunea utilizarea unui plug tras de boi și era practicat exclusiv de bărbați. Deși în unele sate românești, ritualul rămâne exclusiv dedicat exponenților masculini, în restul țării, grupurile de urători sunt mixte. Pe de altă parte, caracterul de incantație a fost înlocuit de o urare optimistă de fertilitate:

„Aho, aho, copii și frați, / Stați puțin și nu mânați, / Lângă boi v-alăturați / Și cuvântul mi-ascultați. / Mâine anul se înnoiește / Plugușorul se pornește / Și începe a ura / Pe la case a colinda / Iarna-i grea omătu-i mare / Semne bune anul are, / Semne bune de belșug / Pentru brazda de sub plug. / Plugușor cu patru boi / Ia mai mânați, măi flăcăi! / Hăi, hăi... / S-a sculat mai an / Bădița Traian / Și-a încălecat / Pe-un cal învățat / Cu șaua de aur, / Cu nume de Graur, / Cu frâu de mătasă, / Împletit în șase, / Cât vița de groasă. / El în scări s-a ridicat, / Peste câmpuri s-a uitat, / Să aleagă-un loc curat / De arat și semănat. / Și-a pornit într-o joi / Cu un plug cu doișpe boi / Boi boureni, / În coada codălbeni, / În frunte țintăței. / Ia mai mânați, măi, flăcăi! / Hăi, hăi... / Cu luna, cu săptămâna, / Își umplu cu aur mâna / Și el vru să vadă / De-i dete Dumnezeu roadă. / Era-n spic cât vrabia, / Era-n bob cât trestia. / Ia mai mânați, măi flăcăi! / Hăi, hăi... / Traian iute s-a întors / Și din grajd alt cal a scos. / Un alt cal mai năzdravan, / Cum îi place lui Traian, / Negru ca corbul, / Iute ca focul, / De nu-l prinde locul. / Cu potcoave de argint, / Ce dă sporul la fugit. / Traian iute-a-ncălecat, / La Tinchin a apucat / Și oțel a cumpărat, / Ca să facă seceri mari, / Pentru secerătorii tari. / Și-altele mai mititele, / Pentru fete ocheșele / Și neveste tinerele. / De urat, am mai ura, / Dar mă tem c-om însera, / Pe-aici, pe la

dumneavoastră, / Departe de casa noastră. / Și ne-așteaptă și-alte case, / Cu bucate mai gustoase, / Cu pâine caldă pufoasă, / Cu vinul de vița-aleasă, / Cu Cotnar de Drăgășani, / La anul și la mulți ani!"

Nu în ultimul rând, din motive practice, s-a renunțat la utilizarea plugului tras de boi În locul acestuia, se folosește un buhai care imită mugetul boilor, strigături, pocnete de bici și clinchete de clopoței.

1. Ce valori specifice culturii românești sunt transmise prin intermediul Plugușorului?

……………………………………………………………………………………

……………………………………………………………………………………

……………………………………………………………………………………

2. Ce alte ritualuri naționale au în vedere transmiterea aceluiași set de valori?

……………………………………………………………………………………

……………………………………………………………………………………

……………………………………………………………………………………

3. Prezentați 3 ceremonii naționale și indicați elementele invizibile ale culturii românești pe care le comunică.

……………………………………………………………………………………

……………………………………………………………………………………

……………………………………………………………………………………

Năstase (2004) face distincția între ritualurile personale și cele orientate spre sarcini. Primele dintre acestea sunt transpuse în practică de individ și au o strânsă legătură cu rolul său în comunitate în timp ce cea de-a doua categorie vizează acțiunile derulate de grupurile de indivizi în vederea atingerii unui obiectiv.

Anual, British Petroleum (BP) le oferă echipelor din întreaga lume posibilitatea de a-și împărtăși provocările și realizările.

Încă din 2001, aceasta activitate colectivă își propune să recunoască și să sărbătorească reușitele echipelor, dezvoltate la nivel global. Cu această ocazie, angajații BP se reunesc și își împărtășesc unii altora experiențele prin care au contribuit la promovarea valorilor companiei (siguranță, respect, excelență, curaj și spirit de echipă). Poveștile lor arăta gradul și modul în care și-au însușit valorile

BUCHAREST CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

companiei, precum și maniera în care reușesc să le transmită celorlalți, contribuind la construirea unei organizații mai sigure și mai puternice.

1. Ai participat în decembrie la evenimentul „Secret Santa", organizat de Facultatea de Management? Ce valori organizaționale crezi că au fost transmise cu această ocazie?

……………………………………………………………………………………………

……………………………………………………………………………………………

……………………………………………………………………………………………

2. Ce alte ritualuri sau ceremonii ai identificat în organizația în care lucrezi sau ți-ai dori să lucrezi?

……………………………………………………………………………………………

……………………………………………………………………………………………

……………………………………………………………………………………………

3. În ultimii ani, din ce în ce mai multe companii optează pentru organizarea unor evenimente marca „Ziua Porților Deschise". Care crezi că este rolul acestora? Ar putea fi catalogate ca elemente ale culturii organizaționale? Argumentează-ți răspunsul.

……………………………………………………………………………………………

……………………………………………………………………………………………

……………………………………………………………………………………………

C. Eroii: sunt persoane sau personaje care posedă caracteristicile încurajate la nivelul comunității și care servesc ca modele. Poveștile cu privire la experiențele prin care au trecut și contextele în care și-au pus în valoare trăsăturile de caracter dorite sunt transmise de la o generație la alta pentru a asigura continuitatea modelelor de gândire și însușirea valorilor.

Printre eroii culturii românești, se numără: Horia, Cloșca și Crișan, Vlad Țepeș, Alexandru Ioan Cuza, Mihai Viteazu, Ștefan cel Mare, Nadia Comăneci etc.

Steve Jobs – eroul Apple

(Nica și Leon, 2014, pp.56-57)

Steve Jobs s-a remarcat printr-un stil unic de management, iar printre cele mai importante caracteristici ale sale se numără:

- ***perfecționismul** - era atent la orice detaliu legat de viitoarele produse. Dacă produsul se conforma standardelor sale, primea unda verde. Se știe că o serie de proiecte la care s-a muncit mult au fost anulate aproape de lansare fiindcă lui Steve nu i s-a părut că produsul este destul de bun. "Inovația înseamnă să spui „nu" unui număr de 1.000 de produse", spunea el. Numărul mic al produselor cu care Apple a dat greș în ultimii zece ani este o dovadă că Steve Jobs avea standarde bune. Avea o capacitate extraordinară de a-i convinge pe oamenii care lucrau pentru el să facă lucruri în care nu credeau, despre care spuneau că sunt imposibil de făcut. Nu numai că reușea să îi determine să realizeze lucrurile dorite, dar îi determina să le facă repede. Își scotea permanent angajații din zona de confort și îi forța să facă lucruri care păreau imposibile.*
- ***vizionarismul** - a avut curajul să aducă pe piață produse care, la început, au fost privite cu scepticism sau care, în versiunile lansate înainte de alte companii, avuseseră vânzări slabe.*
- ***secretomania** - era "politica de stat" la Apple și se spune că până și managerii importanți știau extrem de puține detalii despre proiectele la care se lucra.*
- ***aroganța** - a arătat că este conștient de puterea pe care Apple o are în piață și a criticat fără milă companiile concurente și liderii lor.*
- ***autoritarismul** - multor angajați le era pur și simplu frică să îl salute; se mai zvonește că a concediat un om cu care era în lift, iar pe altul l-ar fi dat afară pentru că i-a adus o altă marcă de apă minerală decât cea dorită. Se mai spune că angajații se temeau și de prietenii lui Jobs însă cultul secretomaniei alimenta mai multe zvonuri decât certitudini.*

Fără îndoială că Steve Jobs a fost unic și cu greu poate fi comparat cu un alt manager pe plan global. Devotamentul, încăpățânarea, abilitățile și intuiția sa sunt cele care i-au facilitat obținerea unui succes inegalabil și inimitabil.

D. Simbolurile: includ acele cuvinte, gesturi, obiecte, reprezentări grafice sau cromatice, care au o însemnătate specială, recunoscută doar de cei ce aparțin comunității.

Stema națională a României – un model de perseverență și putere
(MAE, 2014)

Acvila de aur cruciată este elementul central al stemei naționale, simbolizând dinastia întemeietoare a Basarabilor, nucleul în jurul căruia a fost organizată Țara Românească. Pe de altă parte, este un simbol al regalității, curajului, perseverenței și al puterii. Influența acestui mesaj este complementată de utilizarea culorii auriu care transmite dinamism, entuziasm, energie și inspirație.

Scutul pe care este poziționată acvila are culoarea albastră, simbolizând cerul, nemărginirea și idealurile. Ideea de protecție transmisă prin imaginea scutului este susținută și la nivel cromatic, albastru fiind o culoare a calmului, devotamentului și integrității.

Nu în ultimul rând, trebuie avut în vedere faptul că acvila ține în gheare sale însemnele suveranității: un sceptru și o sabie. Pe de o parte, aceste elemente reamintesc de domnitorul Moldovei, Ștefan cel Mare și de domnitorul Țării Românești, Mihai Viteazul, primul unificator al celor trei Țări Române. Pe de altă parte, în plan simbolic, cele două elemente reflectă legătura dintre putere (sceptru) și curaj (sabia).

La nivelul culturii naționale, simbolurile sunt reprezentate de drapel, stema, sigiliul, expresii speciale („*Merge și așa*", „*Merge închis*", „*Cui i-e frică de lup, nu intră în pădure*" etc.) în timp ce la nivelul culturii organizaționale, se utilizează frecvent logo-uri, sigle, motto-uri, anecdote, uniforme etc.

4.3. Importanța culturii organizaționale și a celei naționale

După cum am observat deja, fiecare individ are un bagaj emoțional și spiritual, pe care și l-a însușit încă din copilărie și continuă să îl dezvolte de-a lungul vieții, prin prisma experiențelor prin care trece. Valorile și obiceiurile deprinse în copilărie își pun amprenta asupra adultului și vor trebui, ulterior, adaptate la specificul organizațional. Pe de altă parte, fiecare persoană se dezvoltă continuu sub influența a ceea ce aude, ceea ce vede, ceea ce refuză să vadă, a modului în care rezolvă problemele, a interpretărilor și a așteptărilor. Toate acestea reflectă aspectele culturale pe care indivizii le asimilează, în mod mai mult sau mai puțin conștient, de-a lungul vieții.

Dacă în urmă cu 50 de ani, impactul culturii asupra modului în care persoanele percep și interpretează realitatea, gândesc și reacționează era analizat, mai curând, din perspectiva marketingului decât a resurselor umane sau a managementului relațiilor cu stakeholderii, în prezent, ca urmare a globalizării și internaționalizării, problema adaptării și a asigurării congruenței valorice s-a mutat în plan organizațional și inter-organizațional. Astfel, servește ca obiect de studiu pentru managementul intercultural care trebuie să asigure integrarea eficientă și eficace a indivizilor ce provin din spații culturale diferite. Cu alte cuvinte, evidențiază faptul că înțelegerea particularităților culturii naționale și organizaționale și a interferenței dintre cele două sau dintre diverse culturi facilitează:

- înțelegerea propriei realități, dezvoltarea individuală și organizațională;
- dezvoltarea inteligenței culturale;
- managementul diversității și al echipelor multiculturale;
- identificarea și valorificarea diferențelor culturale;
- evitarea conflictelor, a problemelor care se pot apărea ca urmare a unor diferențe culturale;
- adaptarea strategiilor și a planurilor de acțiune la profilul cultural al stakeholderilor interni și externi.

Cultura organizațională – de la invizibil la vizibil.
Studiu de caz: Petrom

Petrom S.A. este una dintre companiile în care elementele culturii organizaționale se intercondiționează. Astfel, valorile fundamentale sunt promovate prin intermediul celorlalte componente.

Una dintre valori este ***dinamica*** *reflectată prin slogan, norme, evenimente și întâmplări. Sloganul („Esența mișcării") transmite ideea unei continue dezvoltări prin substantivul „mișcare" în timp ce normele accentuează ideea de dinamism prin planificarea viitorului companiei, motivarea angajaților, asumarea responsabilități* *sociale și promovarea identității companiei. De asemenea, întâmplările care au marcat istoria firmei oglindesc valoarea de bază prin însăși evoluția ascendentă a societății. Astfel, Petrom a pornit, în 1857, de la o sondă de țiței, și a devenit principalul furnizor de produse petroliere și petrochimice din România, precum și un concurent demn de luat în considerare pe plan internațional.*

O altă valoare este ***axarea pe succes*** *evidențiată prin toate celelalte elemente ale culturii organizaționale. Logo-ul are un design îndrăzneț, sugestiv, cu reguli bine stabilite în creare și afișare. Petrom își reliefează afinitatea pentru succes prin utilizarea culorii roșu care face trimitere la purpură, specifică mantiei regale. Pe de altă parte, prezența lupului ca element grafic simbolizează aspirația, dorința de a lupta, de a învinge. Sloganul sintetizează această valoare prin folosirea substantivului „esență" care evidențiază centrarea pe activitățile cu adevărat importante. Normele servesc drept instrument pentru atingerea succesului atât pe plan național, cât și internațional, întrucât vizează: creșterea valorii companiei prin deschiderea spre noi perspective; motivarea angajaților pentru a obține performanțe de nivel mondial; menținerea identității companiei prin dezvoltarea mărcii, dar și a mărcilor înrudite; preocuparea perpetuă față de acționari. Prin evenimentele organizate, încearcă să promoveze competitivitatea și mentalitatea de învingător (Crosul PETROM, ceremoniile anuale de premiere a angajaților competenți), dar și păstrarea unei poziții avantajoase pe piață.*

Cunoașterea culturii naționale și a celei organizaționale nu presupune doar identificarea și interpretarea elementelor vizibile (simboluri, eroi, ritualuri, ceremonii etc.), ci și a modului în care componentele invizibile (valorile, modelele de gândire, credințele etc.) influențează percepțiile și comportamentul indivizilor. Însă, în interpretarea comportamentului celorlalți, trebuie să avem în vedere faptul că percepția noastră se bazează pe modelele mentale și valorile, dezvoltate la nivelul propriei culturi naționale și / sau organizaționale. Cu alte cuvinte, atunci când îi analizăm pe ceilalți nu suntem pe deplin obiectiv, ci filtrăm informațiile prin propriul sistem de valori (ce am fost noi învățați că ar fi bine, corect, acceptat etc.). La acest nivel, o serie de erori perceptuale pot apărea, printre care se numără: percepția selectivă, efectul de contrast, profeția auto-realizării și proiecția.

Percepția selectivă reflectă tendința indivizilor de a organiza, analiza și interpreta lucrurile, situațiile și persoanele în funcție de propriile nevoi, valori și atitudini. Prin urmare, influența sa este evidențiată de faptul că unele elemente sunt luate în considerate în defavoarea altora, anumite situații sunt considerate ca fiind problematice și sunt analizate doar din perspectiva observatorului, iar soluțiile alternative dezvoltate pun în relief ceea ce decidentului i-ar plăcea și nu neapărat ceea ce ar conduce efectiv la rezolvarea problemei. Dacă avem în vedere culturile vestice și cele estice, trebuie să menționăm faptul că primele dintre acestea procesează informațiile bazându-se pe obiecte și reguli standard în timp ce celelalte se raportează la relații și asemănări. Pentru a demonstra aceste diferențe, Chiu (1972) a prezentat copiilor americani și chinezi trei elemente (vaca, găina și iarba) și i-a rugat să le grupeze. Copiii americani au folosit reguli categorice de clasificare și au grupat animalele (vaca și găina) în timp ce copiii chinezi au folosit o clasificare relațională, grupând iarba cu vaca. Aceleași rezultate au fost aduse în prim plan și de Masuda și Nisbett (2001) care au declarat că studenții japonezi folosesc gruparea relațională, incluzând în aceeași categorie veverițele și iarba (justificarea a fost aceea ca veverițele aleargă pe iarbă), iar studenții americani se bazează pe gruparea categorică, menționând că veverițele și pescărușii fac parte din același grup (aparținând regnului animal).

Pentru a exemplifica modul în care percepția selectivă se poate manifesta la nivel organizațional, vom avea în vedere un manager format într-un mediu în care se pune accentul pe colaborare și valorizarea echilibrului între viața profesională și cea personală. Acesta va analiza și interpreta mediul organizațional prin prisma celor două variabile și va considera ca fiind problematice competițiile inter-colegiale sau interdepartamentale. Cel mai probabil va ignora faptul că așa-zisele competiții sunt constructive, având impact asupra performanțelor angajaților sau departamentelor și va organiza o serie de teambuilding-uri, menite să îmbunătățească relațiile dintre angajați. În funcție de programul pentru care se va opta, competiția poate rămâne chiar dacă relațiile, în ansamblul lor se îmbunătățesc.

În strânsă legătură cu percepția selectivă, este *efectul de contrast* în baza căruia persoanele, obiectele și situațiile sunt comparate în vederea identificării celor care se abat de la regula generală, a celor care „sar în ochi". Astfel, în baza efectului de contrast, indivizii sunt mai tentați să îi identifice pe cei care au valori și comportamente diferite de ale celorlalți din grup. Wu și Keysar (2007) au subliniat faptul că persoanele care provin din culturi egocentrice sunt mai orientate spre a-i identifica pe cei care sunt diferiţi de ele decât pe cei faţă de care ei sunt diferiţi. Păstrând într-o oarecare măsură cadrul prezentat anterior, se poate afirma că managerul companiei, indiferent de mediul în care ar fi fost format, ar fi sesizat cu uşurinţă angajaţii competitivi dacă majoritatea celorlalte relaţii de muncă s-ar fi bazat pe colaborare.

O altă eroare perceptuală este reprezentată de *profeţia auto-realizării* sau *efectul lui Pygmalion*, nume ce provine de la mitul sculptorului grec care a creat o sculptură ce o reprezenta pe iubita sa ideală şi apoi a adus-o la viaţă. La fel ca în cazul mitului, această eroare reflectă modul în care aşteptările influenţează comportamentul şi rezultatele finale. Cu alte cuvinte, aşteptările pe care o persoană le are într-un anumit context influenţează comportamentul pe care aceasta îl va adopta în respectivele situaţii, generând, într-o oarecare măsură, rezultatele dorite. Această eroare perceptuală poate avea şi implicaţii negative, cu atât mai mult cu cât este corelată cu stereotipurile. Astfel, Levy şi Langer (1994) au demonstrat faptul că membri culturilor colectiviste asociază şi valorizează atributele şi comportamentele pozitive persoanelor în vârstă în timp ce membri culturilor individualiste le asociază stereotipuri şi atribute negative. În consecinţă, în culturile colectiviste, persoanele vârstnice se vor simţi apreciate şi vor fi dispuse să transmită din cunoştinţele lor celorlalţi, ridicându-se la nivelul aşteptărilor celor din jur. La polul opus, în culturile individualiste, vârstnicii se vor simţi neglijaţi, devalorizaţi sau chiar ofensaţi, motiv pentru care vor refuza să împărtăşească ceea ce au învăţat de-a lungul vieţii şi vor critica orice decizie a membrilor noii generaţii. În ambele situaţii, profeţiile vor fi împlinite.

Relaţiile dezvoltate în cadrul echipelor multiculturale pot fi influenţate şi de *proiecţie*, o altă eroare perceptuală prin care caracteristicile proprii sunt atribuite altor persoane. Aceasta este mai frecventă în culturile vestice în care normele şi valorile încurajează competiţia, autonomia şi reuşita prin forţele proprii (Hofstede, 2001) şi se manifestă mai rar în culturile estice, colectiviste, care promovează interdependenţa, colaborarea şi importanţa grupului (Kastanakis şi Voyer, 2014). Astfel, un manager pentru care valorile economice sunt cele mai importante va tinde să creadă că acestea sunt critice şi pentru subordonaţii sau colegii săi. Drept consecință, în timpul negocierilor sau al ședințelor va sublinia importanța câștigurilor financiare și se va aștepta ca ceilalți să rezoneze la discursul său. Există riscul chiar să devină intransigent sau indiferent la dorințele celorlalți de a aprecia alte valori. Deși, poate avea efecte pozitive, încurajând comportamente de tipul „ce ție nu-ți place, altuia nu-i face", proiecția este și un mecanism de apărare a imaginii de sine, prin înfruntarea celor care nu sunt considerați perfecți. Cu toate acestea, trebuie menționat faptul că, spre deosebire de celelalte erori, aceasta poate fi relativ controlată prin auto-conștientizare și empatie. Atât managerii, cât și membrii echipelor lor trebuie să înțeleagă faptul că fiecare individ este unic și trebuie să găsească o variantă de compromis, prin care să valorifice particularitățile fiecăruia și să le majoreze atât nivelul de satisfacție la locul de muncă, cât și loialitatea față de echipă și firmă.

După cum am putut constata, erorile perceptuale sunt adânc înrădăcinate în schemele și modelele mentale dezvoltate de fiecare individ, iar acestea sunt, de fapt, componente ale culturii. Așadar, substratul erorilor perceptuale este asigurat de latura intangibilă a culturii naționale în timp ce manifestările lor sunt vizibile în comportamentele adoptate, acceptate și încurajate la nivelul culturii naționale și organizaționale.

Pentru diminuarea impactului erorilor perceptuale și un management mai bun al echipele multiculturale (o mai bună valorificare a particularităților culturii naționale și organizaționale), este necesară translatarea indivizilor din zona unghiurilor moarte (Figura 6) în cea a colaborării, a disponibilității de a comunica. Pentru aceasta, trebuie însă înțeleasă poziția adoptată de fiecare participant în parte și de toți membrii grupului în ansamblu. Atunci când toți membrii au aceeași perspectivă, existând o multitudine de similitudini din punct de vedere cultural, participanții sunt predispuși spre colaborare și consens. În situațiile în care unul dintre participanți vede altceva decât ceilalți, apare un „unghi mort", iar consensul se obține mai greu.

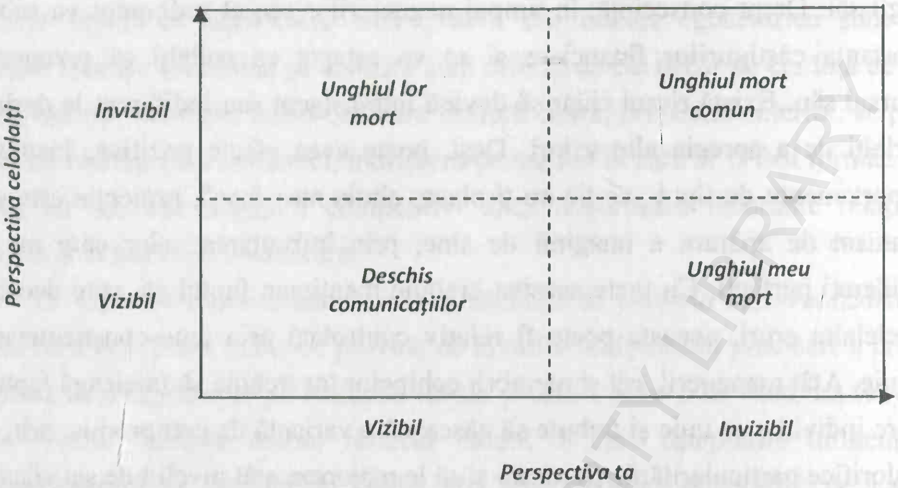

Perspectiva celorlalți
Invizibil
Vizibil
Unghiul lor mort
Unghiul mort comun
Deschis comunicațiilor
Unghiul meu mort
Vizibil
Invizibil
Perspectiva ta

Figura 6. Perspective în comunicarea interculturală (Jouard, 1964)

După cum reiese și din Figura 6, pot exista 4 situații:

- *deschis discuțiilor* – există o perspectivă comună asupra realității; atât persoana în cauză (managerul sau un membru al echipei), cât și ceilalți identifică aceleași elemente culturale și sunt de acord cu ele și cu impactul pe care îl au. La acest nivel, posibilitatea manifestării unor erori perceptuale este redusă, participanții „vorbind aceeași limbă".
- *unghiul lor mort* – ceea ce este vizibil pentru un membru / manager, este insesizabil pentru ceilalți. În acest context, se poate manifesta cu predilecție profeția auto-realizării și proiecția.
- *unghiul meu mort* – ceea ce sesizează ceilalți, este insesizabil pentru mine. Poate marca zona de manifestare a percepției selective și a efectului de contrast.
- *unghiul mort comun* – unele aspecte sunt omise de toți membri echipei.

1. Cum a schimbat instituția în care activați (facultatea, ONG-ul, firma etc.) modul în care percepeți lucrurile?

……………………………………………………………………………………………

……………………………………………………………………………………………

……………………………………………………………………………………………

2. Ce ai auzit despre „cei ca tine”? Cât la sută din ceea ce spun ceilalți e adevărat și cât nu?

……………………………………………………………………………………………

……………………………………………………………………………………………

……………………………………………………………………………………………

3. Exemplifică un moment în care crezi că ai luat o decizie sub influența unei erori perceptuale.

……………………………………………………………………………………………

……………………………………………………………………………………………

……………………………………………………………………………………………

4. Ce crezi că ai putea face pentru a diminua efectele erorilor perceptuale asupra ta? Dar asupra angajaților tăi, dacă ai fi managerul companiei?

……………………………………………………………………………………………

……………………………………………………………………………………………

……………………………………………………………………………………………

5. Dimensiunile culturii naționale. Modele de analiză

Într-o încercare de a evidenția caracteristicile diferitelor culturi naționale și de a face viața managerilor din organizațiile multiculturale cât mai ușoară, diverse modele de analiză au fost dezvoltate, printre care se numără și cele propuse de: Kluckhohn și Strodtbeck (1961), Hofstede (1991), Hall (1992), Schwartz (1992), Trompenaars și Hampden-Turner (1997) și House, Javidan, Hanges și Dorfman (2002). Acestea grupează elemente tangibile și intangibile ale culturii naționale în dimensiuni și aduc în prim plan particularitățile indivizilor ce aparțin mediului analizat.

Companiile de consultanță utilizează preponderent modele de analiză culturală dezvoltate de Hofstede (1991), Trompenaars și Hampden-Turner (1997) și House et al. (2002).

5.1. Modelul lui Geert Hofstede

Geert Hofstede și-a propus să determine de ce filialele IBM din unele țări erau mai productive decât cele din alte țări deși aveau o cultură organizațională similară. Astfel, în perioada 1967 – 1973, a colectat 116.000 de chestionare, traduse în 20 de limbi, de la filialele IBM distribuite în 72 de țări și 5 continente. Rezultatele obținute au evidențiat faptul că angajații din organizații își însușesc practicile indicate de manageri, dar își păstrează valorile înrădăcinate în cultura națională care îi caracterizează. Cu alte cuvinte, diferențele de productivitate au la bază specificitatea culturală.

Demersul întreprins de Geert Hofstede poartă numele de *program mental ierarhizat* și pornește de la premisa că tot ceea ce înseamnă comportament, atitudini, valori, norme este achiziționat în timp, constituind astfel un sistem rațional și intuitiv care stă la baza tuturor ideilor și a modalităților în care ne propunem și desfășurăm activitățile zilnice. Cu alte cuvinte, în situații similare, indivizii ce aparțin aceluiași grup adoptă poziții asemănătoare ca urmare a faptului că împărtășesc același program mental.

Conform programului mental definit de Hofstede, cultura se dezvoltă pe 3 niveluri și în jurul a 4 dimensiuni culturale. Cele trei niveluri sunt:

- *universal* – reunește aspectele dobândite pe fondul moștenirii genetice a speciei;
- *colectiv* – cuprinde elementele achiziționate prin învățare și experiență; e zona în care sunt încorporate valorile și normele;
- *individual* – însumează aspectele particulare care diferențiază indivizii.

Dimensiunile culturale sunt acele elemente / variabile prin care pot fi surprinse diferențele în materie de comportament, atitudini, poziționări dintre țări, regiuni sau zone. Hofstede a identificat 4 dimensiuni pereche ale culturii naționale, și anume: distanța față de putere, individualism / colectivism, masculinitate / feminitate și evitarea incertitudinii. Câțiva ani mai târziu, în baza unor studii derulate în lumea orientală, M.H. Bond adaugă dimensiunea de „orientare pe termen lung” (Hofstede și Bond, 1984). Caracteristicile fiecăreia dintre acestea, precum și implicațiile lor asupra societății și a organizației sunt prezentate în continuare.

A. **Distanța față de putere**: reflectă măsura în care membrii unei societăți se așteaptă și acceptă ca puterea să fie inegal distribuită în societate și în organizații. *Un indice mare al distanței față de putere* reflectă existența unei serii inegalități din punct de vedere al accesului la putere și avuție. *Un indice scăzut al distanței față de putere* evidențiază egalitatea șanselor și oportunitatea oamenilor de a accede la un status mai bun.

Distanța mare față de putere este întâlnită în Albania, Bangladesh, Bulgaria, China, India, Maroc, Polonia, Portugalia și România. Ca urmare, în cadrul acestor societăți și a companiilor ce operează în spațiul lor cultural se întâlnesc următoarele fenomene:

- ierarhia reflectă inegalitatea dintre indivizi și grupuri;

- puterea triumfă asupra dreptății și se bazează pe familie, charismă și modul de folosire a violenței fizice și/sau verbale;
- centralizarea și corupția sunt frecvente;
- subordonații așteaptă să li se spună ce să facă;
- privilegiile și simbolurile statutului sunt frecvent utilizate / invocate;
- calificările, veniturile, puterea și statutul merg împreună;
- veniturile se distribuie neuniform;
- religiile și sistemele filosofice dominante subliniază ierarhia și diferențierea;
- conducerea este autocratică sau oligarhică.

Distanța mică față de putere este întâlnită în Costa Rica, Danemarca, Estonia, Finlanda, Germania, Luxemburg, Olanda, Suedia și SUA. Drept consecință, la nivelul societăților și a companiilor se întâlnesc următoarele fenomene:

- ierarhia reflectă importanța rolurilor;
- folosirea puterii este legitimă și se bazează pe criteriului care separă binele de rău;
- puterea se bazează pe poziția formală, calitatea de expert și abilitatea de a acorda recompense;
- se promovează ideea descentralizării;
- subordonații așteaptă să fie consultați și să aibă inițiativă;
- privilegiile și simbolurile statutului nu sunt apreciate;
- veniturile se distribuie pe baza performanțelor și a calificării;
- religiile și sistemele filosofice dominante subliniază egalitatea;
- conducerea se bazează pe un leadership participativ.

Ești managerul departamentului de creație dintr-o companie ai cărei angajați provin atât din zone cu distanță mare față de putere, cât și din regiuni cu o distanță mică față de putere. Cererea pentru produsele firmei este în scădere, iar șeful tău tocmai ți-a cerut să vii, în termen de o săptămână, cu o soluție ieftină și bună. Ai libertatea de a alege 5 membrii alături de care vei lucra intensiv în următoarea săptămână. Cărei zone îi vor aparține aceștia? De ce?

....

....

....

România înregistrează un nivel ridicat al distanței față de putere, iar cauzele care au condus la această situație sunt diverse. Astfel, Lungescu (2005) susține că atât familia, cât și școala sunt generatori puternici de autoritate și conformism. Încă din timpul școlii, este promovată o relație autoritară între profesor și elev, acestuia din urmă fiindu-i inoculată ideea că „profesorul are întotdeauna dreptate". Un astfel de comportament influențează negativ dezvoltarea personală a individului care se va subestima și va tinde să facă doar ceea ce îi spune o persoană considerată de el/ea ca fiind superioară. Acesta este și unul dintre motivele pentru care subalternii români tind să nu își contrazică managerii, să fie docili și obedienți față de șefii lor.

B. Individualismul / Colectivismul: apreciază relația dintre individ și grup, reflectând măsura în care individul sau grupul se află în centrul acțiunilor membrilor unei comunități. *Un nivel ridicat de individualism* reflectă faptul că drepturile individului au un rol important în cadrul societății. *Un nivel scăzut de individualism (nivel ridicat de colectivism)* evidențiază o societate în care oamenii sunt integrați în grupuri puternice, strâns unite, care îi protejează pe parcursul întregii vieți, în schimbul loialității necondiționate.

Individualismul caracterizează societăți precum: Australia, Canada, Danemarca, Finlanda, Germania, Luxemburg, Polonia, Spania și Ungaria. Persoanele care provin din astfel de medii:

- pun propriile interese înaintea celorlalți;

- consideră că fiecare are dreptul la o viață privată și la o opinie proprie;
- se percep ca fiind autonomi, independenți;
- se așteaptă ca legile, drepturile și obligațiile să fie aceleași pentru toți;
- pun accentul pe auto-realizare;
- consideră că ei sunt cei care trebuie să aibă grijă de ei înșiși și de familia lor;
- dezvoltă un număr mare de relații libere, preocupându-se de propriile interese și de cele ale familiei restrânse;
- consideră că relațiile dintre indivizi trebuie să se bazeze pe contracte, considerate ca fiind reciproc avantajoase;
- iau decizii pe baza unor reguli impersonale și a aptitudinilor;
- consideră că sarcinile sunt mai importante decât relațiile;
- sunt adeptele practicării unui management al indivizilor;
- susțin că delictul duce la vinovăție și la pierderea respectabilității;
- se așteaptă ca promovările și beneficiile să fie acordate pe baza competențelor și a performanței;
- apreciază originalitatea și inovația.

Colectivismul este frecvent întâlnit în țări precum: Albania, Angola, Bangladesh, Bulgaria, China, Columbia, Costa Rica, Portugalia și România. În astfel de societăți, precum și în organizațiile care operează în aceste spații culturale trebuie să se aibă în vedere faptul că:

- indivizii pun interesele colective înaintea celor individuale;
- reacțiile și opiniile celorlalți sunt foarte importante;
- imaginea publică și acceptarea socială sunt fundamentale;
- se încurajează modestia, conformismul și satisfacerea nevoilor celorlalți;
- implicarea indivizilor este morală, urmărind obținerea unor avantaje comune;
- relațiile se stabilesc în termeni morali, ca o legătură de familie;
- deciziile se iau sub influența grupurilor de interese;
- relațiile interpersonale sunt mai importante decât sarcinile;

- se practică un management al grupurilor de interese;
- ideologiile privind egalitatea sunt mai apreciate şi mai importante decât cele care promovează libertatea individuală;
- armonia şi consensul sunt mai importante decât libertatea;
- identitatea indivizilor este puternic marcată de mediul şi grupul în care aceştia se dezvoltă;
- delictul aduce cu sine pierderea respectului;
- se evită conflictele directe;
- se aşteaptă ca promovările şi beneficiile să fie acordate pe baza apartenenţei la un sub/grup de interese;
- evaluează libertatea individuală în termeni de costuri şi beneficii aduse grupului.

Eşti managerul unei echipe multiculturale de vânzări, iar cei pe care îi coordonezi provin atât din culturi individualiste, cât şi colectiviste. În echipa de 9 angajaţi, ai observat că 5 au dezvoltat relaţii de prietenie şi se ajută unii pe alţi în atingerea target-urilor, în timp ce ceilalţi 4 îşi depăşesc target-urile dar dezvoltă doar relaţii profesionale cu ceilalţi. În ultimele 3 luni, pe fondul recesiunii economice, performanţa echipei tale a scăzut semnificativ; marja de depăşire a obiectivele de vânzări e în scădere. Astfel, decizi să realizezi o şedinţă cu toţi angajaţii pentru a determina ce anume se poate face. În cadrul acesteia, cei 5 angajaţi prieteni afirmă că una dintre cauzele performanţei scăzute este reprezentată de faptul că ceilalţi 4 membrii nu vor să îi ajute şi pe ei. Cum detensionezi situaţia şi ce decizii iei?

……………………………………………………………………………………………

……………………………………………………………………………………………

……………………………………………………………………………………………

Colectivismul românesc pare să fie o consecinţă a religiei. Spre deosebire de catolicism, ortodoxismul este asociat cu dominaţia colectivităţii asupra individului (Ionescu, 1996). Sentimentul de supunere a individului a fost consolidat în anii socialismului, pentru a se crea starea de obedienţă cerută de putere. În acelaşi spirit, şcoala a contribuit în mod determinant la eliminarea ideii de competiţie din viaţa tinerilor. Acelaşi efect se obţinea şi la facultate, când pentru ierarhizarea studenţilor se foloseau pe lângă rezultatele academice o serie de rezultate obţinute în activitatea lor din cadrul organizaţiilor studenţeşti. Prin îmbinarea punctajelor obţinute din activitatea extra-curriculară cu cele din activitatea academică, se realiza demotivarea studenţilor care doreau să înveţe şi care deveneau astfel competitivi.

Toate acestea au condus la descurajarea comportamentului individualist, a iniţiativei personale, a creaţiei şi inovaţiei, a aprecierii valorilor individuale şi au stimulat obedienţa, mediocritatea şi dizolvarea răspunderii personale în cadrul celei colective. Deşi vremurile s-au schimbat, cultura noastră încă mai fabrică pseudo-valori pe care le impune prin intermediul mass-media, încurajând mediocritatea.

C. **Masculinitatea / Feminitatea**: reflectă diferenţierea clară a rolului social al sexelor, a nevoii de afirmare de sine, de succes profesional şi material. *Un nivel ridicat de masculinitate* reflectă faptul că rolurile sunt diferenţiate, iar accentul este pus pe nevoile ego-psihologice (câştiguri, recunoaştere, provocare). *Un nivel scăzut de masculinitate (nivel ridicat de feminitate)* evidenţiază faptul că rolurile sociale ale celor două sexe se suprapun, iar nevoile sociale trec pe primul plan.

Masculinitatea este predominantă în ţări precum: Albania, Australia, China, Emiratele Arabe Unite, Germania, Luxemburg, Maroc, Polonia, Portugalia şi Ungaria. Persoanele din aceste comunităţi se disting prin faptul că:

- aşteaptă ca superiorii să fie încrezători în forţele proprii, stăpâni pe ei înşişi;
- pun accentul pe competiţie şi performanţă;
- urmăresc obţinerea succesului material şi a prosperităţii;
- consideră că banii şi lucrurile sunt mai importante decât relaţiile interumane;
- rezolvă conflictele în mod tranşant, prin confruntarea directă;
- privesc eşecul ca pe un dezavantaj;
- consideră că munca este mai importantă decât familia;
- manifestă admiraţie pentru cel puternic;
- sunt adepţii unei religii ce se concentrează asupra divinităţii;
- au atitudinile prozaice cu privire la sexualitate.

Feminitatea este predominantă în țări precum: Angola, Costa Rica, Danemarca, Estonia, Finlanda, Olanda, România și Suedia. Membrii acestor comunități:

- pun accent pe valori precum grija pentru ceilalți și perseverența;
- consideră că superiorii trebuie să își pună în valoare intuiția, urmărind realizarea consensului;
- acordă o mare importanță relațiilor cordiale cu ceilalți;
- privesc eșecul ca pe un accident;
- pun accent pe calitatea condițiilor de muncă și performanță;
- rezolvă conflictele prin negociere și compromis;
- urmăresc să obțină un echilibru între familie și muncă;
- manifestă simpatie pentru cel slab;
- sunt adepții unei religii ce se concentrează asupra credincioșilor;
- au atitudini morale cu privire la sexualitate.

Tocmai ai fost promovat manager în cadrul unei companii multinaționale, iar principala ta sarcină este să atragi investitori în Suedia și Maroc. Ce elemente vei utiliza pentru a-i convinge pe oamenii de afaceri din Maroc să investească în Suedia? Dar pentru a-i determina pe cei din Suedia să investească în Maroc?

………………………………………………………………………………………

………………………………………………………………………………………

………………………………………………………………………………………

Revenind la situația României, se constată că aceasta se caracterizează printr-o orientare slabă spre feminitate deși majoritatea analiștii români descriu cultura noastră ca fiind preponderent masculină, având în vedere o serie de argumente calitative, cum ar fi faptul că ortodoxismul susține cu tărie superioritatea bărbatului, băieților nu li se permite să plângă, iar fetelor să fie violente (Lungescu, 2005). Pe de altă parte, românii folosesc excesiv de mult exprimarea la superlativ, iar copii simpatizează personajele puternice (cu tot ceea ce implică puterea: forță, faimă, avere).

D. Evitarea incertitudinii: reflectă măsura în care membrii unei culturi se simt amenințați de situațiile incerte sau comportamentele neconvenționale. *Un nivel ridicat al evitării incertitudinii* reflectă faptul că acea comunitate are o toleranță redusă a incertitudinii și a ambiguității, motiv pentru care elaborează un număr mare de reglementări și norme. *Un nivel scăzut al evitării incertitudinii* evidențiază faptul că acea societate tolerează o varietate de opinii, este dispusă să accepte schimbarea și să își asume riscuri.

Evitarea puternică a incertitudinii caracterizează societăți precum: Argentina, Belgia, Brazilia, Bulgaria, Columbia, Finlanda, Germania, România și Ungaria. În astfel de societăți, precum și în organizațiile care operează în aceste spații culturale trebuie să se aibă în vedere faptul că:

- există o nevoie emoțională de reguli, chiar dacă acestea nu vor fi niciodată operaționale în întregime;
- incertitudinea este privită ca un pericol, iar nivelul stresului tinde să fie ridicat;
- există o nevoie emoțională de a fi în permanență ocupat și de a munci din greu;
- emoțiile sunt afișate, iar indivizii sunt înclinați spre agresivitate;
- sunt deosebit de importante precizia și punctualitatea;
- se înregistrează un nivel ridicat de rezistență la schimbare;
- există o tendință de suprimare a ideilor și comportamentelor care se abat de la reguli și norme;
- se pune accentul pe motivare prin securitate și apartenență;
- indivizii au nevoie de claritate și structură.

Evitarea slabă a incertitudinii este întâlnită în Bhutan, Danemarca, Irlanda, Jamaica, Malaiezia, Singapore, Suedia, Vietnam și UK. Persoanele din aceste comunități:

- pornesc de la premisa că nu trebuie să existe mai multe reguli decât este necesar;
- percep incertitudinea ca fiind normală și abia așteaptă să se confrunte cu astfel de situații;

- își dimensionează munca astfel încât să nu genereze disconfort și repulsie;
- consideră că precizia și punctualitatea se învață prin educație;
- dau dovadă de toleranță față de comportamentele care se abat de la norme;
- înregistrează o curiozitate aparte față de ceea ce este nou;
- susțin ideile inovatoare;
- pun accent pe motivarea prin realizarea de sine și stimă;
- resimt sentimentul de apartenență la grup.

Românii tind să evite incertitudinea deoarece populația este îmbătrânită, iar cei care sunt majoritari au fost educați și au trăit cea mai mare parte a vieții lor în anii socialismului. Drept urmare, modelele lor de gândire sunt predominant deterministe; au o nevoie emoțională ca lucrurile să fie clare și sigure, iar elementele care ies din tipare sunt privite cu suspiciune.

E. Orientarea pe termen lung: reflectă măsura în care membrii unei culturi acceptă sau nu dedicarea pe termen lung, orientarea către tradiție și valori de gândire. *Un nivel ridicat al orientării pe termen lung* reflectă o abordare pragmatică și o orientare puternică către valorile pe termen lung și etica muncii. *Un nivel scăzut al orientării pe termen lung* este specific societăților normative care preferă să păstreze normele și tradițiile dezvoltate de-a lungul timpului, privind schimbarea cu suspiciune.

Orientarea pe termen lung este predominantă în țări precum: Belgia, Bulgaria, China, Estonia, Germania, Luxemburg, Olanda și Suedia. În astfel de societăți, precum și în organizațiile care operează în aceste spații culturale trebuie să se aibă în vedere faptul că:

- există un nivel ridicat de pragmatism și o puternică orientarea spre valori vizând performanța, excelența, etica muncii, loialitatea și corectitudinea;
- recompensarea are loc prin creșterea prestigiului, ca urmare a recunoașterii efortului depus în timp;
- se pune accentul pe economisire;
- problemele sunt rezolvate într-o manieră structurală;

- principalele valori sunt: învățarea, onestitatea, auto-disciplina și adaptabilitatea;
- se încurajează gândirea sintetică.

Orientarea pe termen scurt caracterizează societăți precum: Argentina, Canada, Columbia, Danemarca, Egipt, Finlanda, Polonia, Portugalia, Republica Dominicană și România. În astfel de societăți, precum și în organizațiile care operează în aceste spații culturale trebuie să se aibă în vedere faptul că:

- se înregistrează o puternică orientarea către tradiție și valori de gândire;
- orientarea spre etică se realizează datorită efectelor ce pot fi obținute pe planul performanțelor și a prestigiului;
- se utilizează sisteme transparente și măsurabile de recompensare în funcție de performanțele concrete;
- se pune accentul pe cheltuire și consum social;
- problemele sunt rezolvate într-o manieră nestructurată;
- principalele valori sunt: libertatea, corectitudinea, realizarea și egoismul;
- se încurajează gândirea analitică.

Dacă ți-ai deschide o afacere, ai prefera să lucrezi alături de persoane care au un nivel ridicat sau scăzut de evitare a incertitudinii? Dar în cazul orientării pe termen lung, ce ai prefera? De ce?

....

....

....

De-a lungul timpului, cultura românească a dezvoltat modele de gândire pe termen scurt, modele de supraviețuire, și nu de construcție a unor imperii puternice menite să se impună. Istoria ne-a predat arta supraviețuirii și ne-a privat de luxul unei stabilități care să conducă la formarea unei filozofii de viață bazată pe gândirea în perspectivă. Lipsa unei astfel de gândiri se resimte și acum când, deși am avut șansa de a ne schimba cumva soarta, ne-am dovedit incapabili să elaborăm strategii de dezvoltare pe termen lung, atât de necesare pentru a face față concurenței internaționale și promovării produselor naționale pe piețele internaționale. Continuăm să ne lăsăm duși de val, sperând că alții vor lua cele mai bune decizii pentru noi.

Sintetizând, deși modelul lui Hofstede pare a oferi un ghidaj extraordinar în ceea ce privește managementul eficient al companiilor în spațiul intercultural, evidențiind principalele caracteristici ale indivizilor ce provin din diferite medii culturale, acesta trebuie interpretat cu precauție întrucât:

- dimensiunile culturale propuse pot avea o relevanță diferită în diverse spații culturale;
- dimensiunile culturale nu se regăsesc în stare pură;
- extremele sunt valabile doar la nivel teoretic;
- modelul descrie ce se întâmplă, la nivel general, în cadrul unei comunități și nu ceea ce îi caracterizează pe toți indivizii; întrucât fiecare individ este unic, vor apărea permanent excepții de la regulă;
- acuratețea datelor este relativă, acestea fiind colectate prin intermediul anchetei prin sondaj, pe bază de chestionar.

5.2. Modelul lui Fons Trompenaars și Charles Hampden-Turner

Pornind de la rezultatele cercetărilor întreprinse de sociologii Kluckhohn și Strodtbeck (1961) și Parsons și Shils (1962), Fons Trompenaars și Charles Hampden-Turner (1997) au analizat, timp de 10 ani, preferințele și valorile a peste 46.000 de manageri din 40 de țări și au identificat 7 dimensiuni culturale în jurul cărora pot fi grupate normele și valorile ce ghidează comportamentul indivizilor. Acestea sunt: (i) universalism versus pluralism; (ii) individualism versus comunitarism; (iii) specific versus difuz; (iv) neutru versus afectiv; (v) orientare spre interior versus orientare spre exterior; (vi) abordare secvențială versus abordare sincronă și (vii) statut real versus statut oficial oferit.

A. Universalismul versus pluralismul: pune în evidență dacă indivizii sunt pragmatici, puternic orientați spre stabilirea și respectarea unui set de reguli sau sociabili, înclinați spre a dezvolta diverse relații interumane. Prima situație descrie o societate orientată spre universalism în timp ce cea de-a doua face referire la o comunitate orientată spre particularism.

Universalismul reflectă gradul în care normele și regulile primează, sarcinile fiind mai importante decât relațiilor interumane. Membrii ce aparțin acestor colectivităților (SUA, Canada, UK, Olanda, Germania, Noua Zeelandă, Australia, Elveția, Ungaria și țările scandinave) se disting prin faptul că:

- se concentrează asupra regulilor, valorilor și obligațiilor și neglijează importanța relațiilor;
- consideră că standardele lor sunt cele mai bune și cele mai corecte și încearcă să schimbe atitudinea celorlalți în baza lor;
- valorizează contractele scrise; odată încheiat un contract, acesta nu mai poate fi modificat;
- acordă o importanță deosebită onoarei și respectării promisiunilor;
- percep moralitatea ca pe un standard;
- adoptă o perspectivă generală, abstractă asupra realității.

Pluralismul caracterizează colectivitățile în care relațiile interumane sunt mai importante decât normele și regulile stabilite, iar comportamentul indivizilor este ghidat de obligațiile și sentimentele pe care le au față de ceilalți. Membrii ce aparțin acestor comunități (China, Bulgaria, Rusia, Slovacia și țările din America Latină) se disting prin faptul că:

- se concentrează asupra relațiilor și mai puțin asupra regulilor;
- sunt deschiși la nou și dispuși să se adapteze la diferite circumstanțe;
- consideră contractele ca fiind un concept relativ, fiind modificate cu ușurință;
- acordă o importanță deosebită adaptabilității;
- percep moralitatea ca pe o variabilă;
- adoptă o perspectivă contextualizată asupra realității.

Tocmai ai fost promovat managerul departamentului de resurse umane, din cadrul unei companii multinaționale, iar principala ta sarcină este să majorezi motivația angajaților. Aceștia provin din Germania și Rusia. Ce strategii vei utiliza pentru a-ți atinge obiectivul?

....

....

....

B. Individualismul versus comunitarismul: descrie relația dintre dorințele individului și interesele grupului din care face parte.

În comunitățile caracterizate prin *individualism* (Australia, Canada, Elveția, Israel, Noua Zeelandă, România, SUA, UK și țările scandinave) se pune accentul pe dorințele membrilor, iar aceștia din urmă:

- valorizează libertatea individuală, autonomia, inițiativa și realizările personale;
- promovează ideea responsabilității individuale; fiecare persoană este responsabilă pentru deciziile pe care le ia și pentru soarta sa;
- consideră că dezvoltarea personală duce la creșterea calității vieții;
- iau decizii pe loc, fără a se consulta cu alții;
- sunt recompensați în baza performanțelor individuale;
- sunt creativi și învață din propriile greșeli.

În comunitățile caracterizate prin *comunitarism* (Egipt, India, Japonia și țările din America Latină), interesele grupului au prioritate, iar membrii:

- valorizează relațiile din cadrul comunității și realizările grupului; apartenența la grup este mai importantă decât libertatea individuală și independența;
- responsabilitatea este distribuită în cadrul grupului; acesta îi asigură individului sentimentul de siguranță în schimbul loialității sale;
- consideră că întrajutorarea duce la creșterea calității vieții;
- iau decizii în urma consultării cu alți membri ai grupului;

BCU CLUJ / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

- sunt recompensaţi în baza performanţei înregistrate de grup; performanţa individuală se disipează în mulţime, nefiind lăudată în public.

Eşti managerul departamentului de creaţie şi, până în prezent, ai lucrat alături de o echipă formată din mexicani, peruani şi argentinieni, la realizarea unui spot publicitar pentru un brand arhicunoscut de gumă de mestecat. Cu două săptămâni înainte de deadline, echipei de lucru i se alătură încă trei angajaţi din Elveţia, Anglia şi Canada. Aceştia aduc în prim plan o serie de vulnerabilităţi ale spotului conturat deja şi vin cu alte propuneri. Cum procedezi în această situaţie?

....

....

....

C. **Specificul versus difuzul**: pune în relief perspectiva pe care oamenii o au asupra vieţii, cât şi gradul de implicare în relaţiile stabilite.

În societăţile *specifice*, se porneşte de la aspectele particulare pentru a contura imaginea globală, iar membrii acestor colectivităţilor (Elveţia, Germania, Olanda, SUA, UK şi ţările scandinave) se disting prin:

- concentrarea asupra detaliilor;
- valorizează datele concrete;
- separarea vieţii profesionale de cea personală;
- adoptarea unui comportament onest, transparent.

În societăţile *difuze*, aspectele particulare sunt analizate prin prisma cadrului general, iar membrii acestor colectivităţilor (Argentina, China, India, Spania şi Rusia) se disting prin:

- neglijarea detaliilor în favoarea imaginii de ansamblu;
- accentuează relativismul;
- inter-relaţionarea vieţii profesionale cu cea personală;
- adoptarea unui comportament evaziv, interpretabil.

Eşti managerul unei companii de transport persoane şi trebuie să le transmiţi angajaţilor tăi care este strategia firmei pentru următorii trei ani. Ce vei sublinia cu insistenţă: importanţa satisfacţiei şi a feedback-ului clienţilor sau a profitului? Oferă cel puţin trei argumente pentru alegerea făcută.

....

....

....

D. Neutrul versus afectivul: reflectă măsura în care indivizii sunt dispuşi să îşi manifeste emoţiile şi să se lase influenţaţi, parţial sau total, de acestea în relaţiile personale şi profesionale.

În culturile *neutre* (Finlanda, Germania, Olanda, Suedia şi UK), se promovează verticalitatea şi controlul emoţiilor, motiv pentru care membrii:

- se concentrează asupra auto-controlului; emoţiile nu sunt exteriorizate şi nici limbajul trupului nu le trădează;
- nu evidenţiază ce gândesc sau ce simt;
- stabilesc relaţii profesionale glaciale;
- întreprind diverse acţiuni, având la bază motive bine întemeiate şi nu sentimente, predispoziţii sau intuiţia;
- comportamentul este calm, controlat;
- analizează şi interpretează reacţiile emoţionale ale celorlalţi;
- nu stabilesc contactul fizic (atingerea antebraţului, a umărului etc.) decât cu membri din grupul restrâns (spre exemplu, membri familiei);
- vorbesc monoton.

În culturile *afective* (Franţa, Italia, Polonia, Spania şi ţările din America Latină), se încurajează exprimarea neinhibată a emoţiilor, motiv pentru care indivizii:

- sunt dispuşi să îşi manifeste emoţiile în public şi să le exprime atât verbal, cât şi prin intermediul limbajului trupului;
- evidenţiază ceea ce gândesc sau simt;
- stabilesc relaţii profesionale „calde";

- întreprind diverse acţiuni, în baza intuiţiei, a unor sentimente sau predispoziţii pe care le au;
- comportamentul este expresiv, animat;
- acordă atenţie conflictelor înainte ca acestea să devină personale;
- stabilirea contactului fizic (atingerea antebraţului, a umărului etc.) cu persoane mai mult sau mai puţin cunoscute este normal;
- utilizează intonaţii şi pauze în vorbire pentru a spori impactul mesajului pe care vor să îl transmită.

În ultima săptămână ai lucrat intens şi, în sfârşit, ai terminat raportul pe care şeful tău îl aştepta. Rezultatele departamentului nu sunt strălucite însă eşti pregătit să le prezinţi dintr-o perspectivă pozitivă la şedinţa de după-amiază. Totul decurge conform planului până când unul dintre colegii tăi ia cuvântul şi îţi demontează toate propunerile, sub motiv că eşti prea tânăr/-ă şi lipsit/-ă de experienţă pentru a şti despre ce vorbeşti. Cum reacţionezi?

....

....

....

E. **Orientare spre interior versus orientare spre exterior**: aduce în prim plan relaţia pe care indivizii o au cu mediul exterior. Aceştia fie controlează, fie sunt controlaţi de mediul în care trăiesc. Prima abordare este adoptată de *culturile orientate spre interior* în timp ce cea de-a doua descrie perspectiva care ghidează comportamentul celor din *culturile orientate spre exterior*.

Membri *culturilor orientate spre interior* (Australia, Israel, Noua Zeelandă, SUA şi UK), se disting prin faptul că:

- adoptă o perspectivă mecanicistă asupra mediului;
- percep natura ca pe un mecanism pe care îl pot controla dacă au cunoştinţele necesare;
- au o atitudine dominatoare faţă de mediu şi faţă de ceilalţi;
- promovează ideea conform căreia mediul trebuie adaptat la nevoile individului;
- au un locus al controlului intern.

BCU CLUJ / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Membri *culturilor orientate spre exterior* (Arabia Saudită, China, Rusia) se disting prin faptul că:

- adoptă o perspectivă organică asupra mediului;
- percep oamenii ca parte a naturii şi consideră că împreună ar trebui să se dezvolte în armonie;
- pun accentul pe armonie şi consens;
- promovează ideea conform căreia individul trebuie să se adapteze la mediu şi la circumstanţele externe;
- au un locus al controlului extern.

F. Abordarea secvenţială versus abordarea sincronă: evidenţiază orientarea în timp a indivizilor.

În culturile cu o *abordare secvenţială* (Germania, Olanda, SUA, Suedia, UK), membrii se caracterizează prin:

- promovarea ideii conform căreia istoria se repetă, timpul fiind secvenţial, inflexibil;
- punctualitate, planificarea activităţilor şi respectarea planurilor;
- acordarea unei importanţe deosebite ordinii în care evenimentele se produc;
- concentrarea atenţiei asupra unei singure activităţi;
- valorizarea timpului; motto-ul lor este „timpul înseamnă bani";

În culturile cu o *abordare sincronă* (Argentina, Franţa, Japonia, Mexic), membrii se caracterizează prin:

- promovarea ideii conform căreia trecutul, prezentul şi viitorul sunt intercorelate, timpul fiind flexibil;
- schimbarea planurilor cu uşurinţă;
- atenţie distributivă.

G. Statutul real versus statutul oficial oferit: reflectă sursa statutului deţinut de un individ. Acesta poate fi rezultatul propriilor competenţe sau al familie, vârstei, educaţiei etc. Cu alte cuvinte, fie are o sursă internă, fie una externă.

BCU CLUJ-NAPOCA / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

În culturile care pun accentul pe *statutul real*, se valorizează competenţele şi rezultatele membrilor colectivităţii. Aceştia se remarcă prin prisma a ceea ce ştiu să facă. Pe de altă parte, în astfel de colectivităţi (Australia, Canada, SUA şi ţările scandinave):

- valoarea oamenilor este determinată în funcţie de acţiunile şi performanţele lor;
- statutul social şi profesional este rezultatul performanţelor înregistrate în timp;
- titlurile şi privilegiile se utilizează doar atunci când este cazul;
- autoritatea informală este cea care contează;
- performanţa este coordonata centrală.

În culturile care pun accentul pe *statutul oficial oferit*, se valorizează grupul căruia individul îi aparţine. Acesta se remarcă prin prisma moştenirii (familiei, averii, relaţiilor dezvoltate, poziţia socială etc.) pe care o primeşte. Pe de altă parte, în astfel de comunităţi (Arabia Saudită, Franţa, Italia, Japonia):

- valoarea oamenilor este determinată în funcţie de cine sunt şi nu de ceea ce fac;
- statutul social şi profesional este rezultatul vârstei, genului, avuţiei etc.
- titlurile şi privilegiile se utilizează frecvent;
- autoritatea formală este cea care contează;
- puterea, titlul şi poziţia sunt coordonatele centrale.

Având în vedere cele două surse ale statutului, menţionate anterior, care consideri că sunt problemele care ar putea apărea dacă ai coordona o echipă de manageri australieni şi japonezi? Cum le-ai soluţiona?

....

....

....

BCU CLUJ / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

5.3. Modelul GLOBE

Spre sfârşitul secolului XX, ca urmare a dezvoltării tehnologiilor, telecomunicaţiilor şi transportului, a crescut gradul de conexiune dintre culturi fapt ce a generat două întrebări esenţiale: (i) în ce mod comunităţile umane sunt similare sau diferite? şi (ii) de ce apar aceste similitudini sau diferenţe?

Printre cei care au încercat să găsească un răspuns se numără şi membri proiectului GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) care au avut în vedere explorarea valorilor culturale şi a practicilor dintr-o gamă variată de ţări şi identificarea impactului acestora asupra practicilor organizaţionale şi a atributelor leadership-ului.

GLOBE este un proiect multifazic ce utilizează o varietate de metode pentru a examina relaţiile ce există între cultura naţională, cultura organizaţională şi leadershipul. Reuneşte 150 de specialişti în sociologie şi cercetători din 61 de culturi, reprezentând majoritatea regiunilor lumii. Prima analiză a fost realizată, în 1994, de către Universitatea Calgary din Canada, iar până în prezent, au fost derulate peste 100 de studii şi au fost publicate peste 30 de articole şi capitole de cărţi.

Modelul GLOBE (Figura 7) a vizat integrarea teoriei leadershipului (Lord şi Maher, 1993), teoriei privind influenţa culturii a lui Hofstede (1991), teoriei motivaţiei implicite (McClelland, 1985) şi a teoriilor structurale privind stilul şi eficienţa organizaţională (Donaldson, 2001; Hickson, Hinings, McMillan şi Schwitter, 1974).

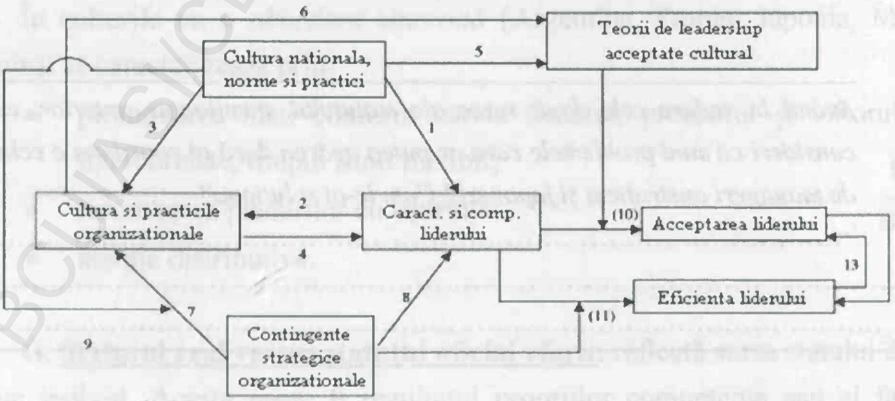

6
Teorii de leadership acceptate cultural
Cultura nationala, norme si practici
5
3
1
Cultura si practicile organizationale
2
4
Caract. si comp. liderului
(10)
Acceptarea liderului
13
12
8
Eficienta liderului
7
(11)
9
Contingente strategice organizationale

Figura. 7 Modelul conceptual GLOBE (adaptat după House et al., 2002, p.8)

Astfel, după cum reiese şi din Figura 7, modelul GLOBE are la bază 13 premise, şi anume:

1. Valorile şi practicile culturii naţionale afectează modul de acţiune al liderilor.

Fondatorii unei organizaţii – liderii iniţiali – sunt influenţaţi de propria cultură naţională motiv pentru care tind să promoveze tiparele de comportament specifice mediului din care provin. Ei influenţează comportamentul liderilor ce le sunt subordonaţi în mod direct dar şi al celorlalţi prin utilizarea unui management selectiv, a unor criterii de selecţie, a unor modele de rol şi prin socializare. Pe de altă parte, normele dominante ale culturii naţionale induc anumite tipare de comportament liderilor şi anumite practici organizaţionale a căror legitimitate este aşteptată şi percepută diferit în funcţie de mediul cultural. Aşadar, caracteristicile şi comportamentul liderilor sunt, în mare parte, o reflecţie a practicilor organizaţionale care, la rândul lor, reflectă cultura naţională.

2. Leadershipul influenţează structura, cultura şi practicile organizaţionale.

Fondatorii unei organizaţii stabilesc cultura iniţială a acesteia şi continuă să o influenţeze de-a lungul timpului.

3. Practicile şi valorile culturii naţionale influenţează practicile şi cultura organizaţională.

Valorile culturale, credinţele, prezumţiile şi practicile promovate de cultura naţională se regăsesc în teoriile şi practicile organizaţionale şi de leadership pe care le adoptă membrii companiei.

4. Cultura şi practicile organizaţionale afectează modul de acţiune al liderilor.

Fondatorii şi ceilalţi lideri din organizaţie îşi adaptează propriul comportament şi stil de leadership în funcţie de cultura organizaţională.

5, 6. Cultura naţională, structura, cultura organizaţională şi procesele organizaţionale influenţează modalitatea în care oamenii sunt dispuşi să împărtăşească teoriile de leadership.

De-a lungul timpului, au fost dezvoltate numeroase teorii de leadership ca răspuns la practicile şi cultura organizaţională şi naţională. Aşadar, acestea au capacitatea de a diferenţia culturile.

7. Contingențele strategice ale organizației influențează structura, cultura și practicile organizaționale, precum și comportamentul liderilor.

Contingențele organizaționale determină cerințele pe care o organizație trebuie să le satisfacă pentru a funcționa eficient, pentru a fi competitivă și pentru a supraviețui. Prin urmare, practicile organizaționale sunt orientate, în mod direct, spre satisfacerea cerințelor impuse organizației prin intermediul contingențelor organizaționale.

8. Contingențele strategice ale organizației afectează atributele și comportamentul liderilor.

Liderii sunt selectați și își adaptează comportamentul în raport cu contingențele organizaționale.

9. Relațiile dintre contingențele strategice ale organizației și structura, cultura și practicile organizaționale vor fi moderate de forțele/imperativele culturale.

În culturile cu o distanță mică față de putere, imperativele/forțele ce determină centralizarea procesului de luare a deciziei sunt foarte slabe. Prin urmare, influența acestor imperative asupra practicile privind descentralizarea și delegarea este redusă.

10. Acceptarea liderilor este în funcție de interacțiunea dintre teoriile de leadership, pe de o parte, și caracteristicile și comportamentul liderului, pe de alta.

Caracteristicile și comportamentul liderilor care sunt congruente cu teoriile de leadership vor fi acceptate într-o mai mare măsură decât cele care nu sunt congruente cu teoriile de leadership.

11. Eficiența liderului este dependentă de interacțiunea dintre caracteristicile și comportamentul liderului și contingențele organizaționale.

Liderii care au în vedere contingențele organizaționale vor fi mai eficienți decât cei care le omit.

12. Acceptarea liderului influențează eficiența acestuia.

Liderii care nu sunt acceptați vor întâmpina mai multe dificultăți în a-și influența subordonații decât cei care sunt acceptați.

13. Eficiența liderului influențează acceptarea sa.

Liderii care sunt eficienţi vor deveni în timp acceptaţi de toţi subordonaţii. Subordonaţii vor fi concediaţi sau vor demisiona din organizaţiile conduse de lideri pe care nu îi acceptă.

Aşadar, modelul GLOBE se raportează la 2 variabile: **cultura** (privită ca ansamblul motivelor, valorilor, credinţelor, identităţilor şi interpretărilor/ semnificaţiilor unor evenimente importante care rezultă din experienţa comună a membrilor unei colectivităţi şi care sunt transmise de-a lungul generaţiilor) şi **leadership** (definit ca abilitatea unui individ de a influenţa, de a motiva şi de a-i determina pe ceilalţi să contribuie la eficienţa şi succesul organizaţiei ai cărei membri sunt). Prima dintre acestea este analizată prin intermediul a nouă dimensiuni, şi anume: (i) distanţa faţă de putere; (ii) evitarea incertitudinii; (iii) colectivismul I; (iv) colectivismul II; (v) egalitarismul de gen; (vi) fermitatea; (vii) orientarea spre viitor; (viii) orientarea spre performanţă; şi (ix) orientarea umană. Primele şase dimensiuni îşi au originea în cercetările lui Hofstede (1991), în timp ce orientarea spre viitor are la bază modelul lui Kluckhohn şi Strodbeck (1961) care analizează orientarea temporală a indivizilor unei societăţi în funcţie de 3 dimensiuni: trecut, prezent şi viitor. Orientarea spre performanţă derivă din nevoia de realizare identificată de McClelland (1985), iar orientarea umană se bazează pe opera lui Kluckhohn şi Strodbeck (1961), lucrările lui Putnam (1993) privind societatea civică şi pe conceptualizarea nevoii de afiliere a lui McClelland (1985).

A. Distanta faţă de putere: evidenţiază gradul în care membrii unei organizaţii/societăţi se aşteaptă şi sunt de acord ca puterea să fie repartizată în mod inegal (House et al, 2004).

În societăţile/organizaţiile cu *distanţă mare faţă de putere*:

- subordonaţii îşi ascultă liderii fără să pună întrebări, chiar şi atunci când nu sunt de acord;
- puterea este cea care stă la baza ordinii sociale;
- mobilitatea socială este limitată; puţini sunt cei care trec dintr-o clasă socială în alta;
- resursele sunt limitate şi doar puţini indivizi au acces la ele;
- se consideră că informaţia este putere.

În societățile/organizațiile cu *distanță mică față de putere:*

- subordonații își exprimă ideile și sunt implicați în luarea deciziilor;
- puterea este asociată corupției și coerciției;
- mobilitatea socială este un fenomen frecvent întâlnit;
- resursele sunt limitate și toată lumea are acces la ele;
- cunoștințele sunt putere.

B. Evitarea incertitudinii: reflectă măsura în care activitatea este structurată, previzibilă, ordonată și consecventă, conform normelor și regulamentelor (House et al., 2004). Ideea dominantă în culturile cu grad mare de evitare a incertitudinii arată că „ceea ce este diferit, este periculos”, iar în culturile cu un grad mic de evitare a incertitudinii predomină ideea că „ceea ce este diferit, este interesant”. Culturile ce au un indice ridicat al evitării incertitudinii indică faptul că țara/organizația este orientată spre reguli, nu acceptă situațiile ambigue și incerte.

În societățile/organizațiile cu un *nivel ridicat de evitare a incertitudinii:*

- se pune accentul pe ordine și consecvență;
- cerințele și așteptările avute de la ceilalți sunt prezentate în detaliu;
- interacțiunile cu ceilalți sunt preponderent formale;
- indivizii sunt meticuloși;
- politicile și procedurile oficiale stau la baza activității individuale și organizaționale;
- indivizii își asumă doar riscuri calculate;
- se înregistrează un nivel ridicat de rezistență la schimbare.

În societățile/organizațiile cu un *nivel scăzut de evitare a incertitudinii*:

- se pune accentul pe experimentare și inovare;
- cerințele și așteptările avute de la ceilalți sunt prezentate în termeni generali;
- interacțiunile cu ceilalți sunt preponderent informale;
- regulile informale sunt cele care contează cel mai mult în activitatea individuală și organizațională;

- indivizii sunt puternic orientaţi spre asumarea riscurilor mari;
- se înregistrează o deschidere spre nou.

În urma unui studiu desfăşurat la nivelul României, s-a constatat că tendinţa de evitare a incertitudinii este mai puternică în Moldova decât în Transilvania.

1. Care crezi că sunt cauzele acestei diferenţe?

....

....

....

2. Dacă ai coordona o echipă formată din persoane ce provin din regiunea Moldovei, cum i-ai determina să fie cât mai deschişi spre nou? Ce ai face pentru a le diminua rezistenţa la schimbare?

....

....

....

C. **Colectivismul I (colectivismul instituţional)**: descrie gradul în care practicile instituţionale la nivelul societăţii sau organizaţiei încurajează sau recompensează, prin modul de distribuire a resurselor, acţiunile colective; măsura în care loialitatea faţă de grup este primordială în raport cu obiectivele individuale (House et al., 2004). Scorul mai ridicat reflectă un grad mai mare de colectivism.

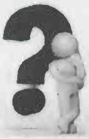
În societăţile/organizaţiile cu un *nivel ridicat al colectivismului instituţional:*

- indivizii şi departamentele sunt interdependente în cadrul organizaţiilor, respectiv al societăţii;
- se încurajează loialitatea faţă de grup;
- sistemul economic tinde să se bazeze pe maximizarea intereselor colective;
- recompensarea se realizează în funcţie de vechime şi nevoile personale, urmărind permanent asigurarea echităţii în cadrul grupului;
- deciziile sunt luate de grup.

În societăţile/organizaţiile cu un *nivel scăzut al colectivismului instituţional:*

- se pune accentul pe independenţa indivizilor şi autonomia departamentelor şi a instituţiilor;

- se încurajează atingerea obiectivelor individuale;
- sistemul economic tinde să se bazeze pe maximizarea intereselor individuale;
- recompensarea se realizează în funcție de performanțele individuale;
- deciziile sunt luate de fiecare individ în parte.



În urma unui studiu desfășurat la nivelul României, s-a constatat că în regiunea Muntenia - Oltenia se înregistrează un nivel mai ridicat al colectivismului instituțional decât în Transilvania.

1. Care crezi că ar fi cauzele acestei situații?

....

....

....

2. Ce argumente ai folosi pentru a-i convinge pe cei 2 furnizori pe care îi ai în Muntenia și Transilvania să participe financiar la un program de responsabilitate social corporativă?

....

....

....

D. Colectivismul II (colectivismul de grup): definește gradul în care indivizii își exprimă mândria, loialitatea, coeziunea față de organizațiile sau familiile lor (House et al., 2004). Exprimă interdependența dintre membrii familiilor/comunităților și gradul în care copiii/subalternii sunt mândri de realizările individuale ale părinților/superiorilor ierarhici și invers.

În societățile/organizațiile cu un *nivel ridicat al colectivismului de grup:*

- responsabilitățile și jobul sunt importante la nivel social;
- tratamentul este diferit pentru cei care fac parte din grup și cei din afara sa;
- predomină ideea de bine colectiv;
- ritmul de viață e lent.

În societățile/organizațiile cu un *nivel scăzut al colectivismului de grup:*

- nevoile personale și atitudinile sunt fundamentale la nivel social;

- apartenența la un grup nu afectează modul în care indivizii se comportă sau sunt tratați;
- predomină raționalismul și ideea de bine individual;
- ritmul de viață e alert.

E. Egalitarismul de gen: reflectă măsura în care într-o societate/organizație rolurile pe genuri sunt diferențiate, bărbaților fiindu-le atribuit un statut diferit decât cel al femeilor (House et al., 2004).

În societățile/organizațiile cu un *nivel ridicat al egalitarismului de gen:*

- se asigură egalitatea de șanse în ceea ce privește educația;
- ocupanții pozițiilor de conducere sunt stabiliți în baza competenței;
- se înregistrează un nivel ridicat de diversitate la locul de muncă.

În societățile/organizațiile cu un *nivel scăzut al egalitarismului de gen:*

- bărbații sunt încurajați mai mult decât femeile să urmeze cursurile universitare și cele de dezvoltare profesională;
- pozițiile de conducere sunt deținute preponderent de bărbați;
- se înregistrează un nivel scăzut de diversitate la locul de muncă.

În urma unui studiu desfășurat la nivelul României, s-a constatat că în regiunea Banat - Crișana se înregistrează un nivel mai ridicat al egalitarismului de gen decât în Transilvania.

1. Care crezi că ar fi cauzele acestei situații?

……………………………………………………………………………………………

……………………………………………………………………………………………

……………………………………………………………………………………………

2. Ce argumente ai folosi pentru a-i convinge pe cei 2 furnizori pe care îi ai în Banat și Transilvania să participe la un proiect intercultural de dezvoltare - inovare?

……………………………………………………………………………………………

……………………………………………………………………………………………

……………………………………………………………………………………………

F. **Fermitatea**: evidențiază măsura în care o societate/organizație se angajează în practici ferme, hotărâte (House et al., 2004).

În societățile/organizațiile cu un *nivel ridicat al fermității:*

- oamenii sunt hotărâți și tenaci;
- se adoptă frecvent comportamente dominante, conflictuale, agresive;
- se apreciază concurența, succesul și progresul;
- comunicarea este directă și nu lasă loc de interpretări;
- se pune accentul pe inițiativă;
- încrederea este construită treptat, în mod calculat.

În societățile/organizațiile cu un *nivel scăzut al fermității:*

- oamenii tind să fie evazivi;
- se adoptă frecvent comportamentele delicate, sensibile;
- se apreciază cooperarea și relațiile interumane;
- comunicarea este indirectă, lăsând loc de interpretări;
- se pune accentul pe loialitate;
- încrederea este acordată în baza predictibilității.

În urma unui studiu desfășurat la nivelul României, s-a constatat că în regiunea Banat - Crișana se înregistrează un nivel mai ridicat al fermității decât în Moldova.

1. Care crezi că ar fi cauzele acestei situații?

……………………………………………………………………………………

……………………………………………………………………………………

……………………………………………………………………………………

2. Care consideri că ar fi avantajele coordonării unui grup format din bănățeni și moldoveni? Ar putea apărea conflicte între ei? Dacă da, când, de ce și cum le-ai soluționa?

……………………………………………………………………………………

……………………………………………………………………………………

……………………………………………………………………………………

G. Orientarea spre viitor: măsoară gradul în care indivizii dintr-o organizație/societate sunt încurajați să aibă un comportament orientat spre viitor prin planificare, investigarea viitorului și soluționarea unor probleme pe termen lung (House et al., 2004). Culturile care au un nivel scăzut de orientare spre viitor (orientare spre prezent), tind să fie mai spontane și preferă să se bucure de momentul actual. În contrast, organizațiile și societățile care au un nivel ridicat al orientării spre viitor, tind să se gândească mai mult la viitor și să se angajeze în planificarea unor strategii pentru atingerea obiectivelor viitoare.

În societățile/organizațiile cu un *nivel ridicat al orientării spre viitor:*

- se încurajează planificarea acțiunilor viitoare;
- se pune accentul pe anticiparea și soluționarea problemelor ce ar putea apărea în viitor;
- se manifestă o înclinație spre economisire;
- succesul se obține în urma unui efort susținut, în timp;
- indivizii sunt flexibili, adaptabili;
- succesul material merge împreună cu împlinirea spirituală.

În societățile/organizațiile cu un *nivel scăzut al orientării spre viitor:*

- se încurajează acceptarea status-quo-ului;
- se pune accentul pe soluționarea problemelor pe măsură ce apar; regula de bază e „aici și acum";
- se manifestă o înclinație spre cheltuire;
- se dorește obținerea succesului cât mai repede;
- indivizii sunt inflexibili și inadaptabili;
- împlinirea spirituală trebuie sacrificată în vederea obținerii succesului material.

În urma unui studiu desfășurat la nivelul României, s-a constatat că cei din regiunea Munteniei - Olteniei sunt mai orientați spre viitor decât cei din Transilvania.

1. Cum ai justifica aceste rezultate?

....

....

....

2. Dacă ar trebui să vinzi niște produse bancare de economisire locuitorilor din Transilvania, ce strategii ai folosi? Ce crezi că i-ar convinge?

....

....

....

H. Orientarea spre performanță: pune în valoare gradul în care o organizație/societate încurajează și recompensează îmbunătățirea performanțelor și excelența membrilor grupului (House et al., 2004).

În societățile/organizațiile cu un *nivel ridicat al orientării spre performanță:*

- se susține îmbunătățirea continuă și depășirea permanentă a limitelor;
- se apreciază competiția și materialismul;
- feedback-ul oficial este privit ca un instrument necesar îmbunătățirii performanței;
- contează mai mult ce faci decât cine ești;
- comunicarea este directă și explicită.

În societățile/organizațiile cu un *nivel scăzut al orientării spre performanță:*

- se susține păstrarea performanței prin mijloacele deja utilizate;
- se apreciază dezvoltarea unei relații armonioase cu mediu;
- feedback-ul oficial este privit ca o critică și provoacă disconfort;
- contează mai mult cine ești decât ce faci;
- comunicarea este indirectă, subtilă.

În urma unui studiu desfășurat la nivelul României, s-a constatat că cei din regiunea Munteniei - Olteniei sunt mai orientați spre performanță decât cei din Banat - Crișana.

1. Dacă ai coordona o echipă cu membrii din ambele regiuni, ai încerca să îi îndrumi pe toți spre performanță? Ce ai face?

…………………………………………………………………………………………

…………………………………………………………………………………………

…………………………………………………………………………………………

2. Unul dintre mesaje transmise de un client din regiunea Banat – Crișana a fost suficient de ambiguu încât să fie interpretat greșit de unul dintre angajații tăi din Muntenia. Această situație a generat o relație tensionată, clientul reclamând lipsa de profesionalism. Cum remediezi situația?

…………………………………………………………………………………………

…………………………………………………………………………………………

…………………………………………………………………………………………

I. Orientarea umană: reliefează măsura în care oamenii din organizație/ societate sunt încurajați să fie corecți, altruiști, generoși, toleranți la greșeli, sensibili față de alții (House et al., 2004).

În societățile/organizațiile cu un *nivel ridicat al orientării umane:*

- indivizii sunt preocupați de soarta celorlalți;
- indivizii resimt în principal nevoia de apartenență;
- membri societății sunt responsabili pentru bunăstarea celorlalți;
- oamenii sunt sensibili la toate formele de discriminare.

În societățile/organizațiile cu un *nivel scăzut al orientării umane:*

- indivizii tind să fie egocentrici și egoiști;
- indivizii resimt, în principal, nevoia de puterea și de a deține bunuri materiale;
- statul oferă suportul economic și social pentru bunăstarea indivizilor;
- oamenii nu sunt sensibili la discriminare.

6. Expații și managementul diversității

În prezent, mediul de afaceri cunoaște o perioadă marcată de procese intense și iminente de globalizare și emancipare. Totul este într-o continuă transformare, tehnologiile sunt pe zi ce trece mai avansate, iar cerințele consumatorilor sunt din ce în ce mai diversificate și se modifică într-un ritm din ce în ce mai alert. Prin urmare, competiția dintre firme nu se mai află în sfera tehnologiilor deținute, ci al resurselor umane. Capacitatea angajaților de a utiliza materialele aflate în patrimoniul angajatorului și aptitudinile managerilor de a valorifica într-un mod cât mai productiv resursele companiei sunt cele care reușesc să facă diferența.

Organizațiile pot valorifica impactul procesului de globalizare, utilizând un management eficient al diversității care presupune eliminarea barierelor intangibile (prejudecățile, stereotipurile, ideile preconcepute etc.) din calea relațiilor interpersonale, intra- și inter-organizaționale. Cu alte cuvinte, cu cât resursele umane sunt mai diversificate din punct de vedere cultural, etnic, religios, sexual, rasial etc., cu atât organizația are mai multe șanse să valorifice diferențele culturale, să își înțeleagă stakeholderii interni și externi și să răspundă favorabil la provocările globalizării.

6.1. Etnocentrismul, stereotipurile și managementul diversității

După cum am prezentat în capitolele anterioare, globalizarea a avut un rol fundamental în dezvoltarea managementului intercultural ca știință și activitate organizațională și a facilitat extinderea afacerilor dincolo de granițele naționale, precum și interconectarea economiilor. Ceea ce am omis însă să menționăm este faptul că globalizarea este uneori privită ca o „manifestare a etnocentrismului în sensul conservării culturii și a civilizației (unui grup, individului, la limita extremă) prin extensie, expansiune, dominație, impunere, recunoaștere sau asumare" (Zaiț, 2005, p.30).

Deși ambele fenomene influențează atitudinea indivizilor față de ceilalți, perspectiva din care abordează relațiile interculturale, pârghiile socio-organizaționale folosite și mediul economic internațional diferă semnificativ. După cum se poate observa și din Tabelul 10, globalizarea se orientează spre valorificarea diferențelor culturale rezultate în urma „ciocnirii civilizațiilor" în timp ce etnocentrismul promovează ideea superiorității unei culturi față de alta. Cu alte cuvinte, prima se bazează pe cooperare și aplicarea unor strategii de tip *„câștig – câștig"* (*„win – win"*), iar a doua încurajează dominarea și implementarea strategiilor de tipul *„câștig – pierdere"* (*„win – loose"*).

Tabelul 10. Diferențele dintre globalizare și etnocentrism
(Zaiț, 2005, p.31)

Criterii	Globalizare	Etnocentrism
Antecedente	Economico - financiare	Geopolitice
Actori centrali	Marile corporații	Statul și națiunile
Abordarea fundamentală	Raționalism	Dominare
Instrumentul dominării	Eficiența acțiunii și profitului	Forța sau persuasiunea
Controlul	Rafinat, nuanțat și acceptat de cei controlați	Impus, represiv și neacceptat de cei controlați
Regulile	Adaptate la condițiile culturale	Prioritare față de condițiile culturale
Rațiunile simbolice și utilitare locale	Exploatate	Conservate sau impuse altora
Cultura locală	Se învață	Se impune
Relațiile de interdependență	Structural - organice	Forțate
Know-how-ul	Se reconstruiește pe baza culturii locale	Se exportă
Stimul al cererii	Expansiunea producției	Expansiunea pieței
Sursa avantajelor competitive	Inteligența economică	Spionajul militar și economic
Redistribuirea veniturilor	Prin acord între parteneri	În favoarea dominatorilor
Schimbarea	Rezultatul adaptării	Impusă din afară
Efecte	La nivel planetar	La nivelul dominatorilor și al dominaților
Protecționism	Implicit (politic, tehnic și tehnologic)	Explicit (vamal, fiscal și comercial)

Din punct de vedere lingvistic, rădăcinile etnocentrismului se regăsesc în două cuvinte grecești, și anume: „*ethnos*” și „*centrism*”; primul descrie patrimoniul cultural al unui grup sau colectivități, iar cel de-al doilea face referire la centrul de greutate al unei abordări. Așadar, într-o variantă simplificată, etnocentrismul definește tendința indivizilor de a-i judeca pe ceilalți din perspectiva propriei culturi (Atingdui, 2011).

Întrucât fiecare individ se naște într-o comunitate și își însușește treptat aspectele ce țin de valorile, ritualurile, obiceiurile, credințele, limbajul și elementele specifice culturii respective, este programat să gândească și să reacționeze într-un anumit mod (Brown, 2004; Wrangham, 2004). În baza acestor tipare, va fi orientat spre a accepta ceea ce este în conformitate cu modelele sale mentale și a respinge ceea ce se abate de la regulile prestabilite, de la idealurile construite și promovate la nivelul comunității. Cumulând această predispoziție spre similitudine cu instinctul de auto-conservare al individului și al colectivității și cu dorința umană și naturală de superioritate față de ceilalți, se creează cadrul perfect de manifestare al etnocentrismului. Așadar, acesta din urmă este dependent de abilitățile cognitive ale membrilor comunității (Hewstone, Rubin și Willis, 2002) și caracteristicile culturale și pune în evidență „starea de spirit, tendința care privilegiază grupul de origine sau de apartenență, devenit singurul model de referință” (Zaiț, 2005, p.28).

Deoarece se bazează pe ideea superiorității unui grup față de celelalte (Ferraro, 2006; Hall, 2005; Ting-Toomey și Chung, 2005) și generează lansarea și promovarea unor supoziții false cu privire la acestea, ca urmare a unei experiențe limitate (Barger, 2016), etnocentrismul favorizează dezvoltarea stereotipurilor și al comportamentelor discriminatorii.

Termenul de „stereotip” provine din cuvintele grecești „*stereos*” care înseamnă dur, solid și „*typos*” care desemnează un model, iar în secolul al XVIII-lea se folosea exclusiv în tipografie pentru a eticheta activitatea de imprimare. Cu timpul, a părăsit sfera limbajului specific tipografiei și a fost preluat în limbajul uzual, desemnând imaginile preconcepute pe care le stocăm, la nivel subconștient, pentru a simplifica realitatea.

Dezvoltarea și asimilarea stereotipurilor la nivel colectiv se realizează în baza specificității culturale și a celor cinci principii ale arhitecturii cognitive umane (Wong, Leahy, Marcus și Sweller, 2012):

1. *Memoria pe termen lung și stocarea informațiilor reprezintă baza cogniției umane.* Valorile și principiile dezvoltate la nivelul unei comunități sunt convertite în „lecții învățate”, istorisiri, bune practici și proceduri de succes. Acestea sunt utilizate pentru a contura idealuri, imagini abstracte cu privire la ceea ce este bine sau rău, corect sau incorect, acceptat sau respins și sunt adânc înrădăcinate în mentalul colectiv. Prin prisma lor, membrii unei comunități interpretează realitatea și se comportă în concordanță cu așteptările societății. Spre exemplu, membrii societăților masculine sunt mai predispuși spre adoptarea stereotipurilor legate de gen întrucât, la nivelul colectivității, se promovează asocierea imaginii feminine cu fragilitatea, emotivitatea, sensibilitatea și obediența, iar a celei masculine cu puterea, intransigența și atitudinea protectivă.

2. *Un proces de reorganizare apare atunci când schemele logice sunt împrumutate.* De-a lungul timpului, indivizii primesc o serie de informații de la ceilalți membri ai colectivității care îi ajută să simplifice realitatea și, treptat, preia schemele logice și modelele mentale diseminate. În baza acestora, modelele abstracte dezvoltate până atunci sunt analizate și reorganizate. În consecință, stereotipurile devin parte a moștenirii culturale, se transmit prin intermediul relațiilor inter-umane, iar longevitatea lor este asigurată prin reorganizarea tiparelor și schemelor precedente.

3. *Noi abordări sunt utilizate pentru soluționarea problemelor.* Imaginile mentale dezvoltate în urma experiențelor trăite (Derrida, 1976) și a gândirii reflective (Reihlen și Ringberg, 2013) facilitează înțelegerea realității și anticiparea evenimentelor (Johnson-Laird, 1983; Kelly, 1955). Cu toate acestea, ele sunt puse sub semnul întrebării ori de câte ori indivizii se confruntă cu o situație nouă. Sub auspiciile incertitudinii, indivizii testează schemele logice împrumutate pentru a le determina validitatea. Dacă rezultatul generat este cel scontat, vor fi asimilate; în caz contrar, procesul de căutare al unei soluții optime va continua, validând sau infirmând alte modele și/sau stereotipuri.

4. *Noile modele sunt procesate la nivelul memoriei active* care este limitată prin durată (Peterson și Peterson, 1959) și capacitate (Miller, 1956). Noile imagini, scheme și modele dezvoltate sunt analizate prin prisma capacității lor de a servi ca soluții general valabile. Astfel, stereotipurile sunt mai frecvente în culturile orientate spre generalizări și relații de cauzalitate (cum sunt cele masculine și cele care evită incertitudinea) comparativ cu cele ce susțin creativitatea și toleranța (cum este cazul culturilor feministe și a celor care acceptă incertitudinea).

5. *După ce noile modele sunt conectate la vechile tipare, devin parte a memoriei de lungă durată* și sunt difuzate la nivelul comunității, generație după generație. Astfel, stereotipurile devin parte integrată a culturii, înglobând valorile și normele încurajate la nivelul colectivității și proiectând o imagine ideală cu privire la modul în care indivizii ar trebui să se comporte într-o situație dată. Cu alte cuvinte, stereotipurile dobândesc atât un caracter descriptiv, cât și unul prescriptiv.

Pe de altă parte, trebuie avut în vedere faptul că stereotipurile se pot concentra fie asupra unei alte culturi, fie asupra propriei culturi. În primul caz, fenomenul poartă numele de *hetero-stereotip* și reflectă *ideea preconcepută pe care membrii unei culturi o au despre exponenții altei culturi.*

Stereotipurile și atitudinile pe care le abordăm

(Andressa, 2007)

Ieri la ora 4.

– „Stai, fă!”

Cineva se auzea la câțiva metri în spatele meu strigând după mine. M-am întors: era un țigan dubios. Piața George Coșbuc mi s-a părut întotdeauna un loc periculos. Mergeam în pas grăbit, mi-era frig, fularul îmi acoperea și gura și nasul și îmi îndesasem căciula atât de adânc pe cap încât abia mai vedeam.

-„Stai, fă, un pic, n-auzi?!”

Sperasem să mă lase în pace, grăbisem pasul. Simțeam că mă urmărește încă. Mi s-a făcut frică. Mă țineam bine de geantă și anticipam pierderile: cât durează să îmi refac actele; bani nu prea aveam la mine; telefonul – ar fi fost a treia oară când mi se fura.

– *„Ține-o, mă, pe fata aia!", începuse țiganul să strige la un alt țigan pe lângă care tocmai treceam eu privind în pământ.*

M-am bucurat pentru că cel de-al doilea țigan l-a ignorat.

– *„Făăăă, n-auzi?!"*

A mai strigat o singură dată și a început să alerge spre mine. Îmi încleștasem mâna pe geantă. Am respirat adânc, m-am oprit și m-am întors. Tocmai atunci el ajunsese în dreptul meu. Avea vreo 30 de ani și purta haine murdare și rupte. Mirosea a birt.

– *„Ți-a căzut asta."*

Mi-a întins mâna murdară. Ținea brățara mea ...brățara mea Swatch, primită împreună cu un inel de Sfinții Mihail și Gavril.

Îmi venea să plâng. Nu puteam să scot un cuvânt. Mă tot uitam în ochii lui. Până la urmă am putut să spun ceva, vocea îmi tremura.

– *„Vă mulțumesc! Vă mulțumesc mult, mult de tot!"*

Mi-a dat brățara. A plecat.

În al doilea caz, fenomenul este cunoscut sub numele de *auto-stereotip* și *pune în evidență imaginea dezvoltată asupra propriei culturi*. Pe fondul etnocentrismului, auto-stereotipurile sunt preponderent pozitive, laudative în timp ce hetero-stereotipurile sunt depreciative.

Imaginea românilor despre ... ei

(David, 2015)

Avem o părere bună despre noi, considerând că suntem persoane „calde" (ex. primitoare/ospitaliere/tolerante/ altruiste etc.) și „inteligente" (ex. creative/ cu abilități peste medie etc.). [...] Ne vedem astăzi ca alternând între:

(a) individualism (mai egoist) vs. colectivism,

(b) perseverență (mai ales din interes și/sau încăpățânare) vs. neperseverență/autodisciplină scăzută,

(c) autonomie vs. gregarism.

Această imagine dominant pozitivă este absolut necesară din punct de

BCU CLUJ / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

vedere psihologic pentru a ne forma stima de sine – imaginea/identitatea socială/predictibilitatea/justificarea prezentului, ținând cont de faptul că profilul de suprafață nu este foarte încurajator în acest sens.

Elementele negative din această imagine apar doar pentru a da credibilitate aspectelor pozitive, fiind de asemenea atenuate:

(a) individualismul, deși prezentat ca egoist, este extins pentru a include și familia (automat devenind astfel „grijă pentru familie"),

(b) neperseverența/autodisciplina scăzută poate fi oricând depășită, dacă „ne interesează ceva" și/sau dacă „vream noi neapărat asta".

Sintetizând, ne considerăm ospitalieri, inteligenți, cu simțul umorului, patrioți, adaptați/bine orientați și prietenoși; recunoaștem că în comparație cu atributele de mai sus, onestitatea, autodisciplina/conștiinciozitatea și educația sunt mai scăzute.

Dincolo de stereotipurile privind naționalitatea, în mediul intra- și inter-organizațional se face uneori apel la stereotipurile de gen, cele religioase și cele legate de vârstă. Indiferent de natura lor, stereotipurile ignoră diferențele individuale și reduc importanța și impactul diversității asupra indivizilor, a echipelor, a organizațiilor și a lumii, în ansamblul său. Nu în ultimul rând, omit faptul că toți oamenii, indiferent de naționalitate, etnie, vârstă, sex sau religie, au un set de valori comune, își doresc respect și încredere, sunt în căutarea unor lideri credibili pe care să-i urmeze și le displac schimbările (Hellriegel și Slocum, 2011). Fiecare individ apreciază integritatea, dragostea și competența și își dorește să fie apreciat în cadrul comunității, ascultat și încurajat. Aceste valori se manifestă atât în viața privată, cât și în cea organizațională. Din păcate însă, substratul nostru etnocentric ne împiedică să analizăm lucrurile în profunzime și rămânem „sclavii" aparențelor și ai ideilor preconcepute. Ne este mai comod să captăm informațiile din exterior și să le comparăm cu ceea știam deja. Dacă se potrivesc „patului procustian" înseamnă că situația este perfectă, iar incertitudinile și riscurile sunt reduse întrucât știm ce avem de făcut. Dacă nu reușim să le modelăm după tiparele deja formate, avem tendința de a le respinge pentru că diferențele și părăsirea zonei de confort sperie de cele mai multe ori. În aceste circumstanţe şi pe fondul unui puternic instinct de auto-conservare, stereotipurile alimentează comportamentele discriminatorii.

1. Care sunt stereotipurile pe care le-ai auzit frecvent? Cum ţi-au influenţat părerea despre cei pe care îi vizau?

....

....

....

2. Care crezi că sunt elementele care încurajează formarea stereotipurilor?

....

....

....

3. Ce efecte pozitive ar putea avea stereotipurile?

....

....

....

Aşadar, ca urmare a promovării şi încurajării stereotipurilor, discriminarea începe să se manifeste atât la nivelul societăţii, cât şi al organizaţiei. În sens larg, *discriminarea la locul de muncă reprezintă un proces de marginalizare, de stigmatizare la care este supus un angajat în baza unor caracteristici individuale diferite sau a unor considerente arbitrare.*

Stereotipurile alimentează motivele pentru care indivizii sunt trataţi diferit şi se constituie, adesea, în ***subiectul discriminării***. În funcţie de acesta, se poate face distincţia între:

- *discriminările sexuale* – au în vedere aplicarea unui tratament nedrept, injust şi inechitabil asupra unui membru al comunităţii, pornind de la sexul acestuia. La baza lor stau stereotipurile de gen, cum ar fi: „femeile sunt mai emotive decât bărbaţii", „femeile nu pot citi o hartă", „bărbaţii nu pot face mai multe lucruri în acelaşi timp", „femeile nu pot fi obiective", „bărbaţii sunt mai pragmatici, mai analitici decât femeile", „bărbaţii nu plâng" etc.

BCU IAŞI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

- *discriminările în funcție de orientări sexuale* – se diferențiază prin faptul că vizează izolarea sau tratarea diferențiată a unui membru al organizației în baza orientării sale sexuale. Sunt susținute de valorile promovate la nivelul comunității și de elementele specifice culturii religioase.
- *discriminările în funcție de starea civilă* – au la bază stereotipurile de gen și cele social religioase, încurajate la nivelul comunității, și vizează aplicarea unui tratament diferențiat în funcție de statutul matrimonial al indivizilor.
- *discriminările religioase* – se transpun într-o serie de abateri de la relațiile echitabile de muncă pe fondul apartenenței angajaților la anumite culte religioase. Se au în vedere stereotipurile religioase care conturează o anumită imagine membrilor unei anumite culturi religioase. Spre exemplu, pentru justificarea unor decizii se folosesc idei preconcepute precum: „islamicii sunt fundamentaliști, neiertători", „creștinii sunt milostivi", „iudeii sunt lacomi" .
- *discriminările etnice și rasiale* – își au rădăcinile în diferențele dintre culturile etnice și rasiale și includ orice tratament deosebit, de excludere, restricție sau preferință, aplicat unui membru al colectivității din cauza rasei, culorii, ascendenței sau etniei.
- *discriminările în funcție de naționalitate* – au la bază stereotipurile naționale și se manifestă prin aplicarea unui tratament diferențiat unui individ ca urmare a apartenenței sale la o anumită naționalitate.
- *discriminările în funcție de vârstă* – aduc în prim plan diferențele dintre generații și constau în adoptarea unui comportament distinct față de membrii comunității care aparțin unei anumite categorii de vârstă. Stereotipurile legate de vârstă subliniază faptul că „tinerii nu știu să se poarte, nu vor să învețe și nu îi respectă pe bătrânii", „tinerii vor totul de-a gata", „persoanele în vârstă se adaptează mai greu", „tinerii sunt mai creativi", „persoanele în vârstă au o productivitate mai scăzută decât tinerii", „tinerii nu au suficientă experiență" etc.

Pe de altă parte, în funcție de obiectul discriminării (modalitatea prin care se realizează tratamentul diferențiat), se poate realiza distincția între:

- *discriminarea directă* – apare în "situația în care un angajat este tratat mai puțin favorabil decât altul într-o situație comparabilă datorită rasei, originii sale etnice, religie sau convingeri, handicap sau orientări sexuale" (Cole, 1997, p.254);
- *discriminarea indirectă* – se produce atunci când o dispoziție, un criteriu sau o practică aparent neutră este susceptibilă să antreneze un dezavantaj particular pentru anumite persoane.

Eurobarometrul – Discriminarea în Uniunea Europeană, în 2015
(Comisia Europeană, 2015)

Eurobarometrul analizează percepția și atitudinea opiniei publice cu privire la discriminare atât la nivelul Uniunii Europene, în general, cât și la nivelul fiecărui stat membru în parte. Are în vedere identificarea: contextului în care apare discriminarea; percepției și experienței discriminării; motivelor de discriminare la locul de muncă; gradului de diversitate prezent în mass-media; atitudinii față de diversitate; gradului de cunoaștere al drepturilor; gradului de cunoaștere al instrumentelor de luptă împotriva discriminării.

Cercetarea s-a desfășurat în perioada 30 mai – 8 iunie 2015, la cererea Comisiei Europene, și a vizat populația cu vârsta mai mare de 15 ani din statele membre ale Uniunii Europene, precum și rezidenții din statele membre.

Dimensiunea eșantionului a fost de 27.718 persoane, din care 1.012 din România, iar datele au fost colectate prin intermediul sondajul pe bază de chestionar.

Rezultatele au evidențiat faptul că, în România, ierarhia criteriilor discriminatorii întâlnite la locul de muncă diferă semnificativ de cea înregistrată la nivelul mediu al Uniunii Europene. Astfel, primele 3 criterii discriminatorii cu care se confruntă frecvent angajații din Uniunea Europeană sunt: etnia, orientarea sexuală și identitatea de gen. Pe de altă parte, angajații români se consideră frecvent discriminați în baza dizabilităților, a vârstei de peste 55 de ani și a etniei.

La nivel european, cei mai puternici factorii care acţioneze în dezavantajul persoanei ce participă la un proces de recrutare sunt: vârsta candidatului, dacă are peste 55 de ani (56%); aspectul candidatului, modul de a se îmbrăca sau comporta (52%); culoarea pielii sau etnia (46%); dizabilităţile (46%) şi aspectul fizic general (45%).

La nivel naţional, cei mai puternici factorii care acţionează în dezavantajul persoanei ce participă la un proces de recrutare sunt: vârsta candidatului, dacă are peste 55 de ani (52%); aspectul candidatului, modul de a se îmbrăca sau comporta (38%); dizabilităţile (38%); aspectul fizic general (38%); şi felul de a vorbi al candidatului, accentul acestuia / acesteia (32%).

În cadrul unei companii, discriminarea se manifestă la nivelul oricărui proces organizaţional realizat de oameni şi prin oameni. Astfel, fenomenul este frecvent întâlnit în:

- *procesul de recrutare şi selecţie* – atunci când condiţiile impuse candidaţilor se detaşează de cerinţe profesionale şi personale necesare îndeplinirii sarcinilor postului;
- *stabilirea sau schimbarea condiţiilor de muncă sau a sarcinilor ce trebuie îndeplinite de angajat* – în momentul în care acestea nu sunt definite în mod obiectiv, ci în funcţie de cât de „agreabilă” este persoana care ocupă postul;
- *remunerarea* – în situaţiile în care angajaţii sunt incluşi pe scale diferite de salarizare în funcţie de caracteristicile personale şi nu de performanţele înregistrate;
- *stabilirea criteriilor de participare la programele de formare şi perfecţionare profesională* – atunci când acestea sunt definite în aşa fel încât să faciliteze accesul celor care „trebuie” să participe şi nu al celor care ar avea propriu-zis nevoie să urmeze un program de perfecţionare;
- *procesul de promovare* – în situaţiile în care în deciziile privind avansarea în carieră se pune accentul pe caracteristicile personale ale individului în cauză şi nu pe performanţa înregistrată sau pe capacitatea sa de a îndeplini cu succes viitoarele responsabilităţi;

- *concedierea* – în momentul în care se decide eliberarea din funcţie a unei persoane în baza unor criterii subiective (caracteristici individuale diferite, antipatie etc.).

Evitarea stereotipurilor şi eliminarea practicilor discriminatorii, facilitează implementarea unui management eficient al diversităţii. Acesta presupune valorificarea diferenţelor culturale şi analizarea indivizilor din perspectiva competenţelor şi a valorii adăugate pe care o aduc companiei. Avantajele oferite de managementul diversităţii vizează (Pride, Hughes şi Kapoor, 2009): reducerea costurilor, facilitarea accesului la resursele umane, eficientizarea activităţilor de marketing, flexibilitatea promovărilor de personal, creativitatea şi abordarea situaţiilor din multiple puncte de vedere, rezolvarea problemelor pe baza unei analize critice pluriperspectiviste, abilităţile multi-lingvistice.

6.2. Expaţii şi managementul resurselor umane din perspectivă interculturală

Pe fondul schimbărilor impuse de globalizare şi internaţionalizare, companiile au căutat soluţii nu doar pentru a se extinde, ci şi pentru a se asigura că trecerea graniţelor naţionale este un succes. În consecinţă, un nou tip de manager a început să se dezvolte, şi anume managerul cosmopolit. Acesta fie este un expat (real sau virtual), fie călătoreşte foarte des în locaţiile în care firma are filiale, subsidiare sau puncte de desfacere. Diferenţele dintre aceştia sunt reliefate în Tabelul 11.

Tabelul 11. Diferențele dintre expați, managerii care călătoresc des și expații virtuali (Black, Gregerson, Mendenhall și Stroh, 1999; Bonache și Cervino, 2006; McNulty și Tharenou, 2004; Onea și Tătărușanu, 2014; Vallejo-Garcia, 2012)

Caracteristici	Expați	Managerii care călătoresc des	Expații virtuali
Localizare	În una sau mai multe țări	În principal, în țara de proveniență	În principal, în țara de proveniență
Durata	Termen lung	Termen scurt	Când e nevoie
Interacțiunea	Față în față	Mixtă: față în față, telefonică și / sau virtuală	Virtuală
Abordare	Strategică	Tactică	Operațională
Obiectivele interacțiunii	• transferul de tehnologie și cunoștințe; • dezvoltarea culturii organizaționale; • asigurarea expertizei manageriale.	• negocierea contractelor; • testarea produselor; • verificarea progreselor din alte filiale.	• soluționarea problemelor punctuale în cadrul echipelor; • diseminarea informațiilor și a cunoștințelor.
Costuri	În funcție de locație	Ridicate	Scăzute
Factori de succes	• cunoașterea culturii locale și a mediului de afaceri; • cunoașterea problemelor de afaceri globale; • abilități multi-lingvistice; • asumarea riscurilor; • atenție culturală; • policentrism; • dialog colaborativ.	• înțelegerea culturii locale; • înțelegerea problemelor globale; • abilități multi-lingvistice; • tolerarea ambiguității; • policentrism; • deschiderea spre nou.	• înțelegerea diferențelor culturale și a influenței lor asupra practicilor de afaceri; • abilități multi-lingvistice; • tolerarea ambiguității; • policentrism; • raport social.
Moto	Gândește local, acționează global	Gândește global, acționează local	Barierele spațiale nu contează
Provocări culturale	Miopia regională: concentrarea asupra aspectelor locale, în defavoarea celor globale.	Miopia globală: concentrarea asupra aspectelor globale, în defavoarea celor locale	Miopia tehnologică: concentrarea asupra modului în care tehnologia elimină barierele, neglijând aspectele intangibile.

Deși majoritatea angajaților provin din țara gazdă întrucât sunt familiarizați cu piața, comunitatea, economia și cultura locală, companiile optează pentru o echipă managerială multi-culturală care să asigure adaptarea modelelor de management și leadership. Așadar, în faza incipientă, se apelează la expați, iar pe măsură ce filiala și/sau subsidiara se dezvoltă și asimilează tiparele dorite, aceştia sunt detaşaţi în alte locaţii, managerii care călătoresc frecvent intervenind doar atunci când situaţia o cere.

Expaţii sunt managerii detaşaţi în afara ţării de origine, pe o perioadă determinată, în vederea atingerii unui set de obiective organizaţionale strategice (Armstrong, 2009; McKee, 2012; Takeuchi, Shay și Li, 2008), iar prezenţa lor devine cu atât mai importantă cu cât compania nu găseşte angajaţi care să aibă competenţele tehnice şi manageriale necesare în ţara gazdă, în care îşi deschid o nouă filială, sucursală, centru de producţie etc., sau vor să aibă pe cineva de încredere care să supervizeze operaţiunile internaţionale (Beck, 1997; Brewster şi Scullion, 1997). Rolul acestora este de a asigura nu doar transferul de know-how de la sediul central la noua filială şi/sau subsidiară, ci şi de a asigura concordanţa dintre cultura organizaţională şi cea naţională.

5 caracteristici fundamentale ale managerilor expaţi

(Brimm, 2016)

1. Consideră schimbarea ca fiind normală, pozitivă, o oportunitate.

2. Se bazează pe creativitate, gândirea de tip „out of the box" şi se adaptează uşor la noile situaţii.

3. Sunt capabili să se reinventeze şi experimentează noi identităţi pe măsură ce iau contact cu alte contexte.

4. Devin experţi în ceea ce priveşte aspectele subtile şi emoţionale ale tranziţiei.

5. Învaţă cu uşurinţă şi utilizează stiluri noi de gândire, asumându-şi riscuri care îi duc la auto-eficienţă.

A. Recrutarea resurselor umane din diferite spaţii culturale: reprezintă un proces de căutare, identificare şi atragere a indivizilor care au caracteristicile profesionale necesare pentru a satisface, cu succes, cerinţele posturilor vacante, curente sau viitoare.

Tung (1981) a analizat expaţii din 80 de multinaţionale americane şi a concluzionat că succesul lor depinde de 4 factori, mai exact: (1) competenţele tehnice solicitate de noul post; (2) trăsăturile de personalitate sau abilitățile relaționale; (3) caracteristicile mediului și (4) situația familiară. Cinci ani mai târziu, Ronen (1986) dezvoltă un model al succesului expaților care include 5 variabile, și anume: (1) caracteristicile postului; (2) dimensiunea relațională; (3) motivația; (4) situația familiară și (5) abilitățile lingvistice. Fiecare dintre aceste elemente trebuie avut în vedere cu atât mai mult cu cât un expat costă compania de patru – cinci ori mai mult decât un angajat local (costul total include atât cheltuielile cu deplasarea și relocarea, cât și relațiile dezvoltate cu consumatorii și instituțiile statului gazdă), iar rata de succes a expaților este scăzută. Cu alte cuvinte, nu este suficient ca directorii firmei să decidă detașarea unui manager la o altă filială; înainte de a lua această hotărâre, trebuie să se asigure că persoana în cauză se poate adapta la un mediu nou, mai mult sau mai puțin familiar, și situația propusă este în concordanță cu planurile sale de dezvoltare profesională și personală.

De cele mai multe ori, expații acceptă detașarea atunci când vizează dobândirea unor noi abilități și competențe, dezvoltarea personală, avansarea în carieră sau îmbunătățirea situației financiare. În plus, mai iau în considerare și factori precum: calitatea vieții, echilibrul între viața personală și cea profesională și stabilitatea familiară (Crowley, 2007).

În Tabelul 12 sunt prezentate primele 10 țări preferate de expați, conform unui studiu realizat de HBSC, în 2015, pe un eșantion de 21.950 de persoane. După cum se poate observa, trei criterii au fost luate în considerare, și anume:

- climatul economic – identificat de Tung (1981) sub titulatura de „caracteristicile mediului";
- experiența – adusă în prim plan de Ronen (1986) ca „dimensiunea relațională";
- familia – inclusă atât în modelul lui Tung (1981), cât și în cel al lui Ronen (1986).

Tabelul 12. Primele 10 țări preferate de expați, în 2015 (HBSC, 2015)

Loc	Țară	Scor general	Economic	Experiență	Familie
1.	Singapore	0,56	0,59	0,61	0,48
2.	Noua Zeelandă	0,56	0,49	0,67	0,52
3.	Suedia	0,52	0,53	0,50	0,54
4.	Bahrain	0,51	0,52	0,57	0,46
5.	Germania	0,51	0,56	0,50	0,46
6.	Canada	0,50	0,51	0,58	0,44
7.	Australia	0,49	0,49	0,59	0,40
8.	Taiwan	0,48	0,46	0,58	0,39
9.	Emiratele Arabe Unite	0,47	0,55	0,48	0,39
10.	Elveția	0,47	0,60	0,46	0,36

1. Dacă ai putea alege între Noua Zeelandă, Suedia și Elveția, în ce țară ți-ai dori să fii expat în următorii 5 ani? De ce?

....

....

....

...

2. Dacă ar trebui să îți iei și familia cu tine, alegerea ar rămâne aceeași? Dacă da, de ce? Dacă nu, ce anume s-ar schimba?

....

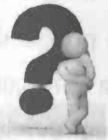
....

....

Ultimele 10 țări care au reușit să capteze interesul expaților sunt menționate în Tabelul 13. La acest nivel, familia pare să fie principalul element care a determinat scăderea atractivității acestora pentru expați. Nu în ultimul rând, trebuie avut în vedere faptul că pozițiile ocupate de Belgia, Franța și Turcia s-ar putea să fi scăzut vertiginos, în 2016, ca urmare a instabilității politice și a atentatelor teroriste.

Tabelul 13. Ultimele 10 țări preferate de expați, în 2015 (HBSC, 2015)

Loc	Țară	Scor general	Economie	Experiență	Familie
1.	Belgia	0,40	0,42	0,42	0,38
2.	Irlanda	0,38	0,36	0,45	0,34
3.	Africa de Sud	0,38	0,29	0,46	0,38
4.	Indonezia	0,37	0,38	0,42	0,31
5.	Kuwait	0,35	0,44	0,36	0,24
6.	Argentina	0,34	0,28	0,42	0,33
7.	Turcia	0,34	0,29	0,47	0,25
8.	Egipt	0,33	0,31	0,39	0,29
9.	Italia	0,33	0,20	0,48	0,31
10.	Brazilia	0,32	0,28	0,39	0,29



Urmează să deschizi un nou centru de producție în Kuwait, dar cea mai indicată persoană pentru a se ocupa de această unitate tocmai a devenit tată. Ce argumente vei folosi pentru a-l convinge să se mute, împreună cu familia, în Kuwait, pentru următorii 3 ani?

....

....

....

B. Pregătirea resurselor umane pentru contactul cu o altă cultură: se adresează celor care se alătură unor echipe multiculturale, membrilor unor echipe ce parcurg un proces de schimbare și, în general, tuturor acelor persoane care doresc să înțeleagă caracteristicile, rolurile și mecanismele care pot influența performanța companiei și a indivizilor într-un nou spațiu cultural.

Pentru a facilita integrarea managerilor, în particular, și a angajaților, în general, training-urile trebuie să aibă în vedere nu doar asimilarea de informații cu privire la diferențele culturale, ci și dezvoltarea unui set de cel puțin 7 abilități (Dupriez și Simons, 2000; Zaiț, 2004):

- *Cosmopolitismul* – reflectă disponibilitatea individului de a se adapta la un nou spațiu cultural și de a-i valorifica specificitatea, făcând abstracție de coordonatele propriei culturi. Reușește să își adapteze comportamentul la diferite circumstanțe interculturale, fără a-și simți lezată imaginea de sine și structura emoțională internă.

- *Comunicarea interculturală* – evidenţiază capacitatea şi disponibilitatea unei persoane de a conştientiza influenţa factorilor culturali asupra comunicării. Vizează nu doar utilizarea mijloacelor specifice de comunicare, ci şi integrarea simbolisticii aferente spaţiului cultural (folosirea limbajului specific, înţelegerea sensurilor şi a simbolurilor).
- *Sensibilitatea culturală* – pune în relief capacitatea individului de a înţelege şi integra în propriul comportament elementele valorizate în mediul cultural în care se află sau în care urmează să îşi desfăşoare activitatea.
- *Aculturaţia* – vizează dezvoltarea capacităţii unei persoane de a înţelege filosofia comportamentală şi atitudinală a celorlalţi şi adaptarea trăsăturilor sale la acestea. În linii generale, aculturaţia este un proces de lungă durată ce se produce involuntar (pe fondul expunerii la influenţa unor factori externi, necontrolabili) sau voluntar (în vederea evitării atitudinilor şi comportamentelor etnocentrice).
- *Particularismul cultural* – are în vedere conştientizarea impactului pe care specificitatea culturală îl are asupra funcţiilor managementului, activităţii organizaţionale, comportamentelor şi relaţiilor interpersonale, intra-organizaţionale şi inter-organizaţionale.
- *Survolarea globală* – reflectă abilitatea unei persoane de a înţelege modul în care mediul de afaceri evoluează şi de a determina maniera în care globalizarea poate influenţa mediul cultural în care îşi desfăşoară activitatea.
- *Sinergia culturală* – evidenţiază capacitatea individului de a valoriza diferenţele culturale prin planificarea, organizarea şi implementarea unor proiecte şi/sau programe multiculturale.

Dacă asupra motivaţiei expaţilor nu se poate interveni, factorii de influenţă fiind, mai curând, de natură intrinsecă, nu acelaşi lucru se poate afirma cu privire la adaptabilitatea lor. Astfel, din ce în ce mai multe companii investesc în training-uri, menite să-i pregătească pe manageri pentru desfăşurarea activităţii la nivel internaţional. Acestea pot lua forma:

- *documentării* – se concentrează asupra evidenţierii diferenţelor culturale înregistrate la nivelul simbolurilor, al ritualurilor, ceremoniilor şi comportamentelor. Are în vedere conştientizarea diferenţelor şi asimilarea informaţiilor.
- *simulării* – se axează pe internalizarea aspectelor ce ţin de specificitatea culturală a celeilalte comunităţi şi elaborarea unor scenarii de reacţie care să conducă la dezvoltarea unor relaţii durabile, bazate pe încredere. Scopul este acela de a dezvolta abilităţile managerilor, în special, policentrismul, atenţia culturală şi flexibilitatea culturală.
- *experienţelor pe teren* – se bazează pe facilitarea interacţiunii directe între manageri şi reprezentaţii culturii în care îşi vor desfăşura activitatea. De această dată, se pune accentul pe capacitatea managerilor de a învăţa prin descoperire şi se doreşte dezvoltarea înţelegerii contextuale, dialogului colaborativ şi toleranţei ambiguităţii.

Managerii chinezi învaţă despre americani din filme

Pentru a înţelege cât mai bine cultura americană, o multinaţională din China a decis să opteze pentru un training bazat pe simulare. În acest scop, managerii chinezi a fost invitaţi să vizioneze 14 producţii cinematografice americane, considerate de consultanţii în management intercultural ca fiind reprezentative. Acestea includeau: Pe aripile vântului, Cursa spaţială, Fructele mâniei, Rocky, Cetăţeanul Kane, Rain Man, Când Harry o întâlneşte pe Sally, Şcoala de sâmbătă, O viaţă minunată, Magnolii de oţel, Vise de mărire, Banii altora, Wall Street şi Scandal în industria tutunului.

După ce au vizionat cele 14 producţii, manageri au trebuit să identifice modul în care americanii dezvoltă relaţiile interpersonale, criteriile după care se grupează, diferenţele dintre executanţi şi manageri şi valorile după care se ghidează. Ulterior, au fost împărţiţi în 2 grupuri (unii reprezentau americani, alţii chinezii) şi au fost implicaţi în 3 jocuri de rol care au vizat: negocierea unui contract, aplanarea unui conflict apărut între angajaţi şi o dezbatere în cadrul echipei manageriale.

6.3. *Şocul cultural*

După cum am putut constata anterior, companiile pot utiliza o gamă variată de instrumente în vederea pregătirii angajaţilor pentru viitoarea experienţă transfrontalieră. Însă, învăţarea în mediile controlate („experimentul de laborator") este, de cele mai multe ori, diferită de contactul direct cu exponenţii noii culturi, interacţiunile inter-umane nu se desfăşoară conform unui scenariu, timpul de reacţie la diverşi stimuli este mult mai scurt, puţini oferă explicaţii cu privire la situaţiile în care s-a comis o greşeală şi, nu în ultimul rând, sunt şi mai puţini cei care vor spune „Hai să mai încercăm o dată!". Astfel, chiar dacă angajaţii se vor aştepta la un mediu diferit, contactul cu noua cultură va avea un puternic impact intelectual, emoţional şi psihologic, cunoscut sub numele de *şoc cultural.*

Şocul cultural reflectă *ansamblul simptomelor fizice şi psihologice pe care o persoană le resimte în momentul în care începe să îşi desfăşoare activitatea într-un alt spaţiu cultural.*

Din zona de confort ... într-o lume necunoscută
(Roth, 2011)

În urmă cu 18 luni, activitatea mea la una dintre marile companii de automobile mergea foarte bine ... aş putea spune chiar că eram pe val după ce coordonasem un număr semnificativ de proiecte de succes. Într-o zi, unul dintre managerii superiori venise de la sediul central pentru a discuta cu noi despre planurile companiei de a se dezvolta la nivel global, iar în cadrul reuniunii s-a concentrat asupra a ceea ce se întâmplă pe pieţele emergente, în special, în China. La finalul întâlnirii, a menţionat că îi este foarte greu să găsească oamenii de care are nevoie în China şi ne roagă să îl anunţăm dacă vreun manager din echipa noastră ar fi interesat să coordoneze noua filială. Am schimbat câteva zâmbete politicoase şi fiecare a revenit la rutina sa zilnică.

Ajuns în birou, am început să mă gândesc la oferta pe care tocmai o auzisem. Eu în China? Greu de crezut! Eu şi soţia mea iubim viaţa pe care o avem în SUA. Familia şi prietenii noştri trăiesc aici. Lucrez în cadrul companiei de circa trei ani şi îmi plac locul meu de muncă şi colegii. Şi totuşi? Toate astea par mai curând scuze decât motive întemeiate pentru a refuza o astfel de oportunitate. Abordarea devenea supărătoare aşa că ... am renunţat să mă mai gândesc la ea şi m-am dedicat activităţilor programate pentru ziua respectivă.

Ajuns acasă, am abordat subiectul cu soția mea, sperând ca ea să găsească motive mai întemeiate pentru a refuza oferta. Spre surpriza mea însă, ea s-a arătat încântată. Atunci am știut că împreună o putem scoate la capăt. A doua zi, mi-am anunțat superiorul ierarhic că sunt interesat de oferta menționată cu o zi înainte și patru luni mai târziu, după o multitudine de ședințe și training-uri, zeci de vaccinuri și nenumărate detalii administrative, am început stagiul de doi ani în China.

Odată ajunși acolo, am constatat că nimic nu era așa cum ne așteptam. Aproape nimeni din orașele mici, neinfluențate încă de globalizare, nu vorbește engleza. Gastronomia locală este exotică, iar cultura este extrem de diferită de cea din SUA. Fiecare zi e o nouă aventură.

1. Ce ai simți dacă ai fi în locul managerului ce abia a ajuns în China? Ce ai face în primele zile / săptămâni / luni?

....

....

....

2. Dacă ai fi managerul departamentului de resurse umane al companiei, ce măsuri ai lua pentru a te asigura că angajatul proaspăt ajuns în China se va adapta cu succes?

....

....

....

Începe să se manifeste atunci când modelele mentale și comportamentele dezvoltate deja nu își mai găsesc aplicabilitatea în noul context cultural, iar indivizii în cauză nu au asimilat încă elementele prin care acestea pot fi substituite. În consecință, sunt confuzi și frustrați și își pierd încrederea în capacitatea lor de a se adapta și de a fi performanți. Printre cele mai frecvente simptome ale șocului cultural, Triandis (1994) include: spălarea excesivă a mâinilor și preocuparea pentru igienă, frica de a avea contact fizic cu ceilalți, frica de a fi jefuit și dorul de casă. Cu alte cuvinte, dezvoltă o serie de fobii și mecanisme de protecție care îi ajută să se auto-liniștească și să își dorească să revină în zona lor de confort.

Studiile realizate în domeniu de Lau et al. (2001) evidențiază faptul că 5% dintre expați nu reușesc să se adapteze noului spațiu cultural și își exercită profesia într-o continuă stare de şoc cultural, încercând permanent să îşi ajusteze comportamentul şi modul de gândire. Pentru toţi ceilalţi, durata medie a şocului cultural variază de la patru luni la un an, perioadă în care expaţii reuşesc să cunoască, în detaliu, şi să înţeleagă mediul cultural în care operează.

Surse comune ale şocului cultural
(BestCareerMatch.com, 2016)

1. Eticheta socială – te poţi afla într-o cultură în care zâmbetul sau contactul vizual pot avea o altă conotaţie decât cea din mediul tău de provenienţă.

2. Distanţa socială – în unele culturi, oamenii tind să stea foarte aproape unii de alţii, în timp ce în alte culturi, trebuie menţinută o distanţă semnificativă.

3. Noi aşteptări cu privire la maniere şi obiceiuri – nu reuşeşti să îţi dai seama dacă faci ceea ce trebuie sau ce ar trebui să faci.

4. Instituţiile sociale – au mod propriu de a face lucrurile, iar tu trebuie să înveţi care este acesta.

5. Codul vestimentar – intrarea într-un nou mediu cultural poate genera schimbarea întregii garderobe.

De-a lungul acestui interval de timp, persoanele ce îşi desfăşoară activitatea într-un alt spaţiu cultural decât cel de origine parcurg cele 5 faze ale şocului cultural, şi anume: luna de miere, sfârşitul lunii de miere, adaptarea, integrarea şi întoarcerea în ţara de origine.

Faza 1: Luna de miere. Durează de la câteva zile la câteva luni şi cuprinde perioada în care individul abia a luat contact cu noua cultură şi este dornic să descopere şi să experimenteze cât mai multe. Entuziasmul şi curiozitatea sunt principalele coordonate, persoana în cauză fiind captivată de noul loc de muncă şi de diferenţele (sociale, culinare, arhitecturale etc.) întâlnite.

Faza 2: Sfârşitul lunii de miere. Apare în momentul în care mirajul noului spaţiu cultural începe să se disipeze, iar diferenţele dintre ceea ce se ştia şi ceea ce se observă sunt din ce în ce mai puternice. Individul începe să compare atitudinile şi comportamentele din noul spaţiu cultural cu cele din ţara de origine şi să le idealizeze pe acestea din urmă. Treptat, devine iritat de atitudinea celorlalţi, de faptul că stilul de viaţă este prea rapid / încet, lucrurile se fac altfel decât „acasă", de eventualele diferenţe de fus orar etc. Principalele coordonate sunt neliniştea, frica, nesiguranța, tristețea și irascibilitatea. Unii vor avea tendința de a transforma micile probleme în adevărate crize în timp ce alții vor încerca să se izoleze de membrii noii culturi pentru a evita comiterea unor greșeli.

Faza 3: Adaptarea. Se produce într-un mod mai mult sau mai puțin conștient și vizează acceptarea și familiarizarea cu noua cultură. Diferențele sunt încet, încet înțelese și acceptate, lucrurile capătă sens, indivizii încep să vadă lucrurile în perspectivă, să adopte normele și credințele specifice noii culturi și devin capabili să interpretează aspectele culturale subtile. Principalele coordonate sunt optimismul, umorul și încrederea.

Faza 4: Integrarea. Sentimentul de înstrăinare se diminuează semnificativ, dacă nu chiar dispare, iar indivizii se simt confortabil în noul spațiu cultural. Preiau din obiceiurile și rutinele specifice zonei și încep să simtă că „fac parte din peisaj". Diferențierea de ceilalți se estompează, iar stabilitatea emoțională se instaurează. Principalele coordonate sunt confortul psihologic și sentimentul de apartenență.

Știi că te-ai integrat atunci când ...
(BestCareerMatch.com, 2016)

1. *Te simți mai puțin izolat.*
2. *Ai atins un nivel la care simți că poți funcționa eficient în noul mediu.*
3. *Nu te mai simți frustrat și neajutorat.*
4. *Ai găsit un teren neutru pe care poți comunica destul de confortabil cu ceilalți.*
5. *Ți-ai făcut prieteni printre localnici și îți petreci timpul liber alături de ei.*
6. *Ai acceptat diferențele dintre mediul de proveniență și noua societate.*
7. *Simți că poți conduce o negociere, că ai înțeles modul în care oamenii gândesc și se comportă în noua cultură.*
8. *Simți că te-ai integrat și ai încredere în tine că nu vei comite gafe sociale majore.*

Faza 5: Întoarcerea în țara de origine. În unele cazuri, reîntoarcerea în țara de origine poate fi la fel de dificilă ca integrarea într-o nouă cultură. Indivizii vor fi bucuroşi să revină şi să le împărtăşească celorlalţi experienţele trăite dar, pe măsură ce timpul va trece şi vor interacţiona cu membrii propriei culturi, vor realiza că întregul proces i-a schimbat; valorile şi perspectivele pe care le aveau înainte au fost înlocuite cu cele împrumutate din ţara gazdă. Se vor simţi străini în propria ţară şi vor sesiza aspectele negative, neglijând elementele pozitive a căror lipsă o resimţeau semnificativ în cea de-a doua fază a şocului cultural. Dezorientarea şi entuziasmul servesc ca principale coordonate.

În momentul în care o companie începe să îşi desfăşoare activitatea în diferite spaţii culturale şi utilizează expaţi în defavoarea angajaţilor locali, trebuie să dezvolte un program de asistare a acestora. Acesta ar trebui să asigure parcurgerea cu eficienţă a primelor două faze şi fructificarea beneficiilor oferite de ultimele trei faze ale şocului cultural. Din păcate însă, eforturile organizaţionale se opresc, de cele mai multe ori, o dată cu intrarea în faza de integrare. Astfel, întoarcerea în ţara de origine a expaţilor este una dintre cele mai vulnerabile şi mai neglijate faze ale şocului cultural. Dacă pentru primele patru faze, organizaţiile concep o varietate de pachete prin care să ofere asistenţă expaţilor, în ultima fază, aceştia sunt oarecum pe cont propriu. Sunt puţine firmele care au sesizat că tocmai această fază este cea care le asigură progresul, facilitând accesul la know-how-ul şi cultura ţării gazdă.

10 paşi pentru a reduce şocul cultural
(Marx, 2011, pp.20-21)

1. Nu lăsa ca şocul cultural să te ia prin surprindere. Alocă-ţi timp pentru a te informa, înainte de a pleca din ţară, şi învaţă să îi recunoşti simptomele.

2. Aşteaptă-te ca şocul cultural să se manifeste indiferent de locaţie. Se poate produce atât într-o mediu asemănător celui de provenienţă, cât şi în unul ce este diametral opus.

3. Imediat ce ai ajuns în noua locaţie, identifică toate posibilităţile pe care le ai pentru a-ţi dezvolta o reţea de suport, formată din manageri internaţionali şi localnici.

4. Ca în orice situaţie stresantă, fii puternic/-ă şi nu renunţa. Nu recurge la strategii de evadare cum ar fi să bei sau să mănânci prea mult şi nu nega simptomele pe care le simţi.

5. Cere ajutorul altor managerilor internaţionali atunci când lucrurile nu îţi sunt clare şi învaţă din experienţa lor.

6. Acordă-ţi timp să te adaptezi şi nu te implica în multe proiecte încă de la început.

7. Nu ezita să cauţi ajutor profesionist dacă simptomele persistă în ciuda eforturilor tale de a le depăşi. Poţi găsi ajutor în interiorul sau în exteriorul companiei.

8. Aşteaptă-te ca aceleaşi simptome să se manifeste şi la intoarcerea acasă.

9. Gândeşte-te la aspectele pozitive ale şocului cultural – persoanele care îl resimt se adaptează mai bine la noul mediu decât cei care nu ajung să îi fie „victime".

10. Păstrează-ţi simţul umorului.

[illegible]

[illegible]

[illegible] socio-cultural

Cofaru, 2011, pp.20-21)

[illegible]

7. Comunicarea şi managementul intercultural

Comunicarea presupune de cele mai multe ori transmiterea unui mesaj de la emiţător la receptor dar ce faci atunci când cei doi nu utilizează acelaşi limbaj? Cum te asiguri că ceea ce ai vrut să transmiţi este corect recepţionat? Vom aborda aceste aspecte în paginile ce urmează atât din perspectiva comunicării verbale, cât şi a celei non-verbale.

7.1. Comunicarea cu stakeholderii şi managementul intercultural

În momentul în care exponenţii a cel puţin două culturi se află în ipostaza de a comunica trebuie să aibă în vedere o serie de reguli ce ţin de: tabuuri şi simboluri, condiţia socială a femeii în raport cu bărbatul, maniera de manifestare a respectului, percepţia asupra timpului şi a spaţiului, eticheta socială, eticheta în afaceri şi importanţa acordată cuvântului scris (Prutianu, 2000).

A. **Tabuurile şi simbolurile** influenţează comunicarea prin prisma mesajelor pe care le transmit la nivel subconştient. Cunoaşterea lor facilitează nu doar înţelegerea culturii ci şi evitarea comiterii unor gafe în comunicarea cu stakeholderii interni (angajaţii) şi externi (clienţi).

O tentativă de recompensare a performanțelor cu rezultate ... neașteptate

O companie americană, producătoare de aparatură electrică și electronică, a hotărât să recompenseze angajații din filialele a căror performanță a fost peste medie, oferindu-le patru cupoane de reduceri la achiziționarea produselor companiei. La finalul anului, au constatat că cele mai performante filiale au fost cele din China. Prin urmare, fiecare angajat a primit un plic cu patru cupoane de reduceri pentru contribuția avută la înregistrarea rezultatelor deosebite. Ulterior, s-a observat însă că moralul, entuziasmul și implicarea angajaților chinezi au scăzut semnificativ. Motivul? În cultura chinezească, patru este un număr ghinionist, asociat cu moartea.

1. Ce ai face pentru a remedia situația?

....

....

....

2. Care subiecte sunt considerate tabu în cultura din care faci parte și cum crezi că ar trebui gestionate în mediul organizațional?

....

....

....

Spre exemplu, dacă ai fi producător de pălării și ai avea în vedere comercializarea lor pe piața chineză ar trebui să știi că cererea pentru pălăriile bărbătești de culoare verde va fi foarte scăzută. De ce? Pentru că acestea reprezintă un subiect tabu în cultura chinezească, fiind purtate de bărbații ale căror soții au comis adulterul. Pentru a evita astfel de erori, în Tabelul 14 este prezentată simbolistica unora dintre cele mai uzuale culori.

Tabelul 14. Semnificația culorilor din perspectivă interculturală

Culoare	Asia	Europa și America	Africa
Roșu	Bucurie și noroc (China, India) sau mânie (Japonia, Indonezia)	Dragoste și pasiune	Moarte, doliu (Africa de Sud) sau vitalitate, bunăstare (Nigeria)
Alb	Moarte, doliu	Puritate, pace	Răul

Negru	Viață, stabilitate (China, Hong Kong, Taiwan) sau mister, furie (Japonia, India)	Moarte, doliu	Binele, maturitatea și masculinitatea
Albastru	Doliu, tristețe (Coreea de sud, Indonezia) sau dragoste, adevăr (India)	Artă, încredere	Încredere
Verde	Renaștere, natură (India, Hong Kong) sau adulter (China)	Noroc, natură, prospețime	Fertilitate
Galben	Sacralitate, regalitate	Bucurie	Doliu (Egipt, Etiopia), putere (Arabia Saudită) sau bunăstare.
Purpuriu	Nobilime (China) sau reîncarnare (India)	Regalitate	Virtute (Egipt) sau prosperitate (Nigeria, Africa de Sud)

B. Condiția socială a femeii în raport cu bărbatul își pune amprenta atât asupra componenței echipei de negociere, cât și asupra relațiilor dezvoltate cu partenerii străini. Astfel, dacă se dorește dezvoltarea unei relații de afaceri cu membri culturilor islamice și asiatice se va avea în vedere faptul că poziția femeii în cadrul societății este inferioară celei ocupate de exponenții masculini; femeile nu stau la aceeași masă cu bărbații și, în cele mai multe cazuri, le este interzis să socializeze cu străinii.

Sistemul este relativ mai permisiv în țările din Caucaz și Asia Centrală (Cecenia, Dagestan, Afganistan), în sensul că femeile pot desfășura activități comerciale. Cu toate acestea, negocierile cu străinii le revin exclusiv bărbaților.

Schimbul de priviri are și el un rol important la acest nivel. Regula de bază este aceea că: în Orient, femeia este cea care întrerupe contactul vizual, iar în Occident, această sarcină îi revine bărbatului.

C. Maniera de manifestare a respectului poate fi un prim pas spre o comunicare interculturală eficientă sau o poate ruina din primele secunde. Pentru a nu comite gafe iremediabile este utilă cunoașterea sursei respectului, conform caracteristicilor culturale, precum și modul în care acesta este evidențiat.

În culturile masculine, respectul are la bază vârsta, sexul și statutul social al persoanei. Drept urmare, adresarea este formală, enumerându-se titlurile persoanelor şi numele întreg iar ţinuta este conservatoare. Se consideră o lipsă de respect să trimiţi o echipă de tineri manageri sau o femeie să negocieze un contract.

În culturile feministe, respectul are la bază competenţele persoanei, iar adresarea este una semi-formală.

Aroganţă sau respect – aceeaşi realitate, o altă perspectivă
(Rabotin, 2015)

La câteva zile după ce fuziunea dintre firma germană şi cea americană a avut loc, Jim, noul director de marketing, intră în biroul lui Dieter, se aşează relaxat pe un scaun şi cu mâinile deasupra capului îi spune:

-„Bună! Eu sunt Jim, noul director de marketing. M-am gândit să trec pe aici să mă prezint."

Dieter a rămas uitându-se la el şi întrebându-se: „Cine crede ăsta că este să dea năvală în biroul meu şi să mă facă să îmi pierd timpul? Nimeni nu a făcut prezentările oficiale". A simţit propriu-zis că Jim este arogant, nonşalanţa cu care a venit în biroul său fiind etichetată ca o lipsă de respect.

Pe de altă parte, Jim îşi dorea doar să spargă gheaţa şi a presupus că, din moment ce toţi sunt în aceeaşi echipă, atitudinile prietenoase, informale vor putea creşte moralul angajaţilor. Intenţia sa nu a fost niciodată aceea de a-şi ofensa colegii.

D. Percepţia asupra spaţiului şi eticheta socială pun în relief modul în care se recomandă organizarea spaţiului şi distanţele interpersonale ce trebuie respectate. Oferă informaţii cu privire la cât de aproape poţi sta de partenerul tău şi în ce măsură contactul fizic este permis în timpul întrevederilor.

În culturile colectiviste, precum cea franceză, italiană, latino-americană, rusă, arabă şi africană, spaţiul dintre negociatori este destul de redus, partenerii preferând să fie cât mai aproape unul de celălalt. Întrucât membrii acestor culturi sunt orientaţi spre dezvoltarea unor relaţii, poziţionarea lor în timpul întâlnirilor de afaceri are rolul de a le permite să capteze şi să înţeleagă mesajul implicit transmis de ceilalţi parteneri. În consecinţă, în timpul discuţiilor, vorbesc relativ tare, stau unul lângă altul, păstrează contactul vizual şi se ating unii pe alţii.

La polul opus, în culturile individualiste, cum sunt cele americane, scandinave și germane, spațiul personal este sacru. Membrii acestor culturi sunt mai orientați spre sarcini decât spre relații, motiv pentru care se poziționează astfel încât să poată transmite și capta mesajele explicite. Prin urmare, distanța dintre participanți este mai mare, discuțiile au loc pe un ton moderat, contactul vizual este indirect, iar atingerile sunt puține sau lipsesc cu desăvârșire.

În linii generale, în timpul conversației (Prutianu, 2000, p.197):

- „anglo-saxonii se apropie până la cel mult acolo unde s-ar atinge vârful degetelor, dacă ar întinde mâna;
- românii discută bine la distanța corespunzătoare încheieturii mâinii;
- arabii și negrii conversează bine la distanța corespunzătoare cotului".

E. **Importanța acordată cuvântului scris** diferă de la o cultură la alta. Când vine vorba de corespondența de afaceri, în culturile asiatice, în special în Japonia, formalismul și rigoarea sunt la cote ridicate, în timp ce americanii și vest-europenii, cu excepția Germaniei, optează pentru neconvențional. Pe de altă parte, membrii culturilor latino-americane rămân în sfera abordării politicoase și imprecise. La fel ca în cazul comunicării verbale și non-verbale, exponenții culturilor individualiste vor încerca să își contureze mesajul cât mai clar (explicit) în timp ce cei din culturile colectiviste vor opta pentru fraze interpretabile (mesaje implicite).

Nu în ultimul rând, o atenție deosebită se acordă modului în care corespondența este încheiată. Conform lui Prutianu (2000), în țările europene, se folosesc două semnături, dintre care una este a superiorului, iar la nord-americani, se utilizează o singură semnătură. Formula de încheiere a corespondenței este în strânsă legătură cu forma de manifestare a respectului. Astfel, dacă în culturile feministe se va trece foarte ușor la utilizarea prenumelui nu același lucru se va produce și în culturile masculine, unde se va pune accentul pe utilizarea titlului și a numelui.

F. **Percepția asupra timpului și eticheta în afaceri** surprind modul în care trebuie să te comporți și ritualurile pe care trebuie să le urmezi în situațiile protocolare pentru a nu comite gafe iremediabile. Cuprinde aspecte ce variază de la maniera de salutare la modul și momentul în care se realizează schimbul de cărţi de vizită, de la ţinuta adoptată în diverse contexte până la cadourile ce pot fi oferite, în semn de generozitate.

În unele culturi punctualitatea este importantă (Germania), în timp ce în altele este chiar de dorit ca oaspetele să întârzie – mai ales dacă este mai bogat decât gazda (ţările arabe, America Latină). Unii încep discuţiile într-o formă jovială, abordând aspecte generale, precum: arta, călătoriile şi sportul (Brazilia, India, ţările arabe), iar alţii trec direct la subiect (Germania, SUA, UK).

În ceea ce priveşte practica darurilor, conţinutul acestora poate crea confuzii în foarte multe culturi. În majoritatea culturilor sunt acceptate în timp ce în America de Nord şi în UK au conotaţii negative, fiind asociate cu tentativele de mituire. Dacă darurile sunt acceptate în numeroase culturi, nu înseamnă că alegerea lor este uşoară. Spre exemplu, florile sunt un cadou frecvent întâlnit dar numărul şi culoarea lor pot genera confuzii; în Norvegia şi Indonezia, florile oferite trebuie să fie în număr par în timp ce în majoritatea ţărilor europene, florile se oferă în număr impar. Florile galbene sunt asociate cu moartea şi despărţirea în Mexic şi Rusia, iar florile roşii sunt un simbol al ghinionului în Mexic. Pe de altă parte, din cauza conotaţiilor negative pe care le au, se recomandă evitarea următoarelor cadouri:

- ceasurile (China, Hong Kong, Malaysia, Taiwan) – sunt asociate cu trecerea ireversibilă a timpului şi apropierea sfârşitului vieţii;
- cravatele (Anglia) – de cele mai multe ori, britanicii poartă cravata clubului din care fac parte;
- cuţitele sau seturile de cuţite (Argentina, Brazilia, China, Elveţia, Italia, ţările arabe, Malaysia, Peru, Taiwan) – simbolizează dorinţa de a finaliza o relaţie;
- perele (China) – sunt asociate cu trecerea în nefiinţă întrucât pronunţia cuvintelor este asemănătoare;
- umbrelele (China) – simbolizează dorinţa de a finaliza o relaţie;
- oglinzile (majoritatea ţărilor asiatice) – se consideră că atrag spiritele malefice iar spargerea lor aduce ghinion;
- broşele şi batistele (Brazilia, Italia, Malaysia, Peru, Taiwan) – sunt asociate cu lacrimile şi ceremoniile funerare;

- sticle de vin (Franța) sau bere (Belgia) – întrucât se mândresc cu producția locală, iar gazda preferă de cele mai multe ori să aibă libertatea de a alege;
- obiecte din piele (Brazilia, Uruguay, țările arabe) sau din argint (Mexic).

Culorile, cadourile și clienții

Pentru a sărbători inaugurarea unei noi rute peste Pacific, mai exact, spre Hong Kong, echipa managerială a United Airlines a hotărât să acorde angajaților și clienților de pe această rută un mic cadou – un buchet de garoafe albe. Au omis faptul că, în cultura asiatică, garoafele albe simbolizează moartea și ghinionul. Așadar, în loc să comunice un mesaj de bucurie, cadoul oferit transmitea că zborurile sunt nesigure.

În momentul în care au sesizat gafa comisă, garoafele albe au fost înlocuite cu cele roșii.

Câteva dintre particularitățile mediului de afaceri din țările BRIC (Brazilia, Rusia, India, China) și Emiratele Arabe Unite sunt prezentate în continuare.

Eticheta de afaceri joacă un rol important și în momentul în care se dorește relocarea sau colaborarea cu parteneri din **Brazilia**. Printre elementele ce trebuie avute în vedere se numără:

- ideea de bază e aceea că afacerile se fac între oameni, nu între companii;
- întâlnirile de afaceri se stabilesc cu 2 – 3 săptămâni înainte, se reconfirmă cu 2 zile înainte și pot fi anulate în ultimul moment;
- cel mai bine este ca întâlnirile să aibă loc în jurul orei 10 a.m. sau între 3 și 5 p.m.;
- în cadrul întâlnirilor, forma inițială de salut este reprezentată de o strângere ușoară de mână, de o lungă durată, și de menținerea contactului vizual; dacă la întâlnire participă și o femeie, aceasta trebuie să întindă prima mâna dacă vrea să dea mâna cu un bărbat;
- în timpul discuțiilor, se utilizează frecvent prenumele; acesta este însă precedat de titlul persoanei ca o manifestare a respectului pentru statutul profesional și social al persoanei;

- întâlnirile de afaceri încep (în special, în Rio de Janeiro şi Sao Paolo) şi se termină mai târziu decât au fost planificate;
- schimbul de cărţi de vizită are loc la prima întâlnire, iar acestea sunt distribuite tuturor participanţilor; trebuie să fie tipărite în engleză, pe faţă, şi în portugheză, pe verso;
- aşezarea participanţilor la şedinţe respectă ordinea ierarhică;
- cinele de afaceri au caracter informal şi încep cu discuţii joviale; se poate discuta despre gastronomie, călătorii, artă, fotbal, familie şi copii; discuţiile referitoare la afaceri încep atunci când partenerul brazilian deschide subiectul;
- punctualitatea este o noţiune relativă, iar procesul de negociere este lent;
- o întâlnire este mai eficientă decât o conversaţie telefonică, iar aceasta din urmă are efecte mai favorabile decât un e-mail;
- activitatea companiilor este organizată în baza unei piramide ierarhice alungite;
- refuzul nu este exprimat în mod direct ci sub forma expresiei „poate”;
- darurile se oferă doar atunci când se realizează o vizită la domiciliul partenerului brazilian şi constau în flori (a se evita orhideele purpurii întrucât acestea se oferă frecvent la înmormântări), o sticlă de vin sau mici atenţii;
- codul vestimentar este conservativ.

Dezvoltarea unei relaţii de afaceri în ***Rusia*** presupune cunoaşterea şi respectarea următoarelor reguli de conduită:

- este dificil să faci afaceri în Rusia dacă nu ai cunoştinţe printre localnici;
- întâlnirile de afaceri se stabilesc cu până la 6 săptămâni în avans şi trebuie reconfirmate cu una – două zile înainte, însă pot fi anulate cu câteva ore înainte;
- prima întâlnire are, de cele mai multe ori, scopul de a determina dacă partenerii sunt credibili;
- în cadrul întâlnirilor, forma iniţială de salut este reprezentată de o strângere fermă de mână şi de menţinerea contactului vizual; când un bărbat şi o femeie dau mâna, strângerea este mai puţin fermă;

BUCHAREST UNIVERSITY LIBRARY

- în timpul discuțiilor, se utilizează numele întreg al participanților ruși (numele și cele două prenume);
- schimbul de cărți de vizită are loc la prima întâlnire, iar acestea sunt distribuite tuturor participanților; trebuie să fie tipărite în engleză, pe față, și în rusă, pe verso;
- punctualitatea este așteptată de la partenerii străini dar partenerii ruși pot întârzia pentru a testa răbdarea oaspeților; în orice caz, este tolerată o întârziere de 15 – 30 de minute;
- întâlnirile care au loc între persoanele de același rang încep la timp și se finalizează atunci când toate punctele de pe ordinea de zi au fost clarificate;
- la finalul întâlnirii se semnează un „protocol" care sintetizează elementele discutate;
- procesul de negociere este lent;
- preferă contactul direct în defavoarea e-mail-urilor;
- activitatea companiilor este organizată în baza unei piramide ierarhice alungite; în consecință, deciziile sunt luate doar de executivi și se acordă o importanță deosebită vârstei, rangului și poziției sociale;
- darurile se utilizează în cazul în care cina de afaceri are loc la domiciliul unuia dintre parteneri și constau într-o sticlă de vin, dulciuri sau un buchet de flori;
- la cinele de afaceri, invitatul nu începe să mănânce până când nu este invitat de gazdă să înceapă;
- nicio decizie nu este finală până în momentul în care un contract nu este semnat și, chiar și atunci, rușii vor încerca să facă unele modificări;
- codul vestimentar este conservativ.

O serie de provocări apar și atunci când negocierile implică reprezentanții din *India*. În dezvoltarea unei relații de afaceri fructuoase cu actorii din mediul de afaceri indian trebuie luat în considerare faptul că:

- programul de lucru începe la 10 a.m.;

- contactele personale şi referinţele constituie primul pas pentru a obţine o întrevedere întrucât afacerile se încheie, de obicei, cu persoanele cunoscute;
- în cadrul întâlnirilor, forma iniţială de salut este reprezentată de o strângere uşoară de mână sau de *namaste*; acesta din urmă presupune unirea palmelor, în dreptul pieptului, cu vârful degetelor în sus şi aplecarea uşoară a capului în faţă;
- în momentul în care la întâlnire participă mai multe persoane, cel mai în vârstă participant este primul salutat; ulterior, se continuă în ordinea descrescătoare a vârstei participanţilor;
- în timpul discuţiilor, trebuie utilizat titlul persoanei întrucât constituie recunoaşterea statutului;
- pe durata întrevederii, trebuie evitată atingerea celuilalt întrucât este considerat un semn de impoliteţe;
- schimbul de cărţi de vizită are loc la prima întâlnire, iar aceste sunt mereu primite cu mâna dreaptă;
- discuţiile sunt joviale iar familia constituie un subiect ce poate fi abordat;
- punctualitatea este aşteptată de la partenerii străini dar întâlnirile de afaceri încep şi se termină mai târziu decât au fost planificate;
- activitatea companiilor este organizată în baza unei piramide ierarhice alungite; în consecinţă, deciziile sunt luate doar de executivi iar subordonaţii se ridică în picioare atunci când şeful lor intră în încăpere, în semn de respect;
- refuzul nu este exprimat în mod direct ci sub forma unor expresii de tipul „vom discuta despre asta mai târziu”, „vom vedea”, „s-ar putea dar va fi dificil”, „voi încerca” etc.;
- procesul de luare a deciziilor este lent; acordurile sunt rareori încheiate la prima întâlnire;
- darurile se oferă în semn de generozitate, şi pot include flori, dulciuri sau obiecte de artizanat;

BOLYAI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

- pozițiile agresive (cu mâinile încrucișate sau în șolduri) și îndreptarea vârfului piciorului spre partenerul de afaceri indian sunt gesturi considerate ca fiind ofensatoare și trebuie evitate;
- codul vestimentar este business sau *smart*.

Derularea unei afaceri în ***China*** nu este nici ea lipsită de provocări, cu atât mai mult cu cât normele de conduită subliniază faptul că:

- nu obișnuiesc să facă afaceri cu companiile și persoanele pe care nu le cunosc; relația trebuie intermediată de un cunoscut;
- chinezii îi percep pe străini ca reprezentanți ai companiilor pentru care lucrează și nu ca indivizi;
- întâlnirile se programează cu una – două luni în avans;
- forma tradițională de salut implică o plecăciune dar cea mai uzuală formă de a saluta străinii este reprezentată de o strângere scurtă de mână; în tot acest timp, partenerii chinezi vor privi în pământ; pe de altă parte, se recomandă ca partenerul străin să aștepte până în momentul în care colaboratorul său îi întinde mâna;
- ulterior, pe toată durata întâlnirii, contactul fizic trebuie evitat;
- persoana cea mai în vârstă este prima salutată și este singura care vorbește în timpul întâlnirilor;
- punctualitatea este foarte importantă, fiind considerată o virtute;
- în timpul discuțiilor, trebuie utilizat titlul persoanei și numele de familie al acesteia întrucât constituie recunoașterea statutului;
- utilizarea cărților de vizită este o practică comună dar, spre deosebire de celelalte culturi prezentate anterior, se oferă cu ambele mâini și trebuie să fie scrisă în engleză, pe o parte, și în chineză, cu litere aurii, pe verso;
- la cinele de afaceri, gazda începe să mănânce prima și ulterior invitații, iar gazda este cea care achită nota de plată;
- sunt preferate discuțiile față în față în defavoarea celor telefonice sau a e-mail-urilor;
- refuzul nu este exprimat în mod direct ci sub forma unor expresii de tipul „ne mai gândim", „vom vedea", „vom încerca" etc.;

- procesul de negociere este relativ lent;
- activitatea companiilor este organizată în baza unei piramide ierarhice alungite; deciziile sunt luate de superiorii ierarhici dar niciodată în timpul întâlnirilor de afaceri;
- darurile se oferă în semn de generozitate directorului sau liderului companiei şi sunt constituite din elemente reprezentative pentru ţara din care vine oaspetele; se oferă la finalul primei întâlniri sau a unui eveniment social;
- la evenimentele sociale nu se discută despre afaceri;
- codul vestimentar este unul conservativ.

Înainte de demararea unei afaceri în ***Emiratele Arabe Unite*** sau de a negocia diferite contracte cu exponenţii acestei culturi, trebuie avut în vedere faptul că:

- săptămâna tradiţională de muncă este de sâmbătă până miercuri;
- contactele personale şi referinţele constituie primul pas pentru a obţine o întrevedere întrucât afacerile se încheie, de obicei, cu persoanele cunoscute;
- cea mai uzuală formă de a intra pe piaţă este prin intermediul unui agent comercial care poate acţiona ca agent şi distribuitor;
- întâlnirile iniţiale au rolul de a facilita cunoaşterea reciprocă a partenerilor de afaceri, iar gazda este cea care preia iniţiativa şi stabileşte care este momentul adecvat pentru a discuta despre afaceri;
- în cadrul întâlnirilor, forma iniţială şi finală de salut este reprezentată de o strângere uşoară de mână; în cazul în care sunt mai mulţi participanţi, strângerile de mână se realizează cu toţi participanţii, în sens invers acelor de ceasornic;
- utilizarea cărţilor de vizită este o practică comună dar nu esenţială însă oferirea lor are loc după ce sunt primite cele de la partenerii arabi;
- în timpul discuţiilor, trebuie utilizat titlul persoanei întrucât constituie recunoaşterea statutului; acesta din urmă este definit de vârstă, bani şi familie;
- discuţiile iniţiale sunt joviale şi deşi familia poate fi adusă în discuţie, soţia şi fiicele constituie un subiect tabu ce nu trebuie abordat;

- persoanele care pun cele mai multe întrebări în timpul întâlnirilor de afaceri nu sunt şi cele care au cea mai mare responsabilitate;
- negocierile nu sunt structurate sau planificate în avans, timpul fiind o noţiune relativă;
- negocierile se realizează în persoană, faţă în faţă; o întâlnire este mai eficientă decât o conversaţie telefonică, iar aceasta din urmă are efecte mai favorabile decât un e-mail;
- la cinele de afaceri, invitatul începe să mănânce ultimul, iar gazda este cea care achită nota de plată;
- activitatea companiilor este organizată în baza unei piramide ierarhice alungite;
- darurile se oferă în semn de generozitate, dar niciodată cu mâna stângă;
- bătutul cu palma pe umăr şi statul picior peste picior cu talpa pantofului îndreptată spre partenerul de afaceri arab sunt gesturi considerate ca fiind ofensatoare şi trebuie evitate;
- codul vestimentar este unul conservativ.

7.2. Influenţa interculturalului asupra procesului de diseminare a cunoştinţelor

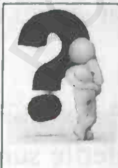
Managementul cunoştinţelor se concentrează preponderent asupra metodelor, tehnicilor şi instrumentelor care facilitează crearea, diseminarea şi utilizarea cunoştinţelor în mediul organizaţional. Cu toate că recunoaşte faptul că „principalul *producător* de cunoştinţe este creierul uman, responsabil cu procesarea şi contextualizarea informaţiilor, interpretarea stimulilor, înţelegerea relaţiilor de cauzalitate etc." (Leon, 2014, p.77), ignoră o realitate crudă şi anume, aceea că orice individ este o manifestare a culturii naţionale. Acest aspect devine cu atât mai important cu cât companiile operează astăzi într-un mediu globalizat şi nici o acţiune întreprinsă nu generează efecte doar la nivel local.

Printre barierele care apar frecvent în calea proceselor specifice managementului cunoştinţelor ce implică membrii din cel puţin două culturi diferite sunt reprezentate de: limba / limbajul utilizat în comunicare, atitudinea față de greşeli şi incertitudine şi orientarea spre activitățile colective / individuale (Leon, 2011).

A. Limba / limbajul utilizat în comunicare constituie una dintre cele mai importante şi comune bariere în calea proceselor de managementul cunoştinţelor nu doar din cauza faptului că este piatra de temelie a comunicării umane. Impactul său este extrem de vizibil în momentul în care angajații interacționează, încercând să le împărtăşească celorlalţi ideile, experiențele, valorile şi credințele lor.

Problemele de comunicare apar cel mai des atunci când angajații nu vorbesc aceeaşi limbă sau folosesc o a treia limbă de comunicare pe care nu o stăpânesc ca un nativ. Aparent, angajarea unui translator ar reprezenta o soluţie dar această acţiune nu rezolvă toate problemele. Propriu-zis, conţinutul mesajului este trecut prin trei filtre de percepţie şi interpretare: cel al emițătorului iniţial, cel al translatorului şi cel al receptorului desemnat. Întâi, emițătorul analizează contextul şi transmite mesajul într-o formă pe care o consideră clară. Ulterior, translatorul captează mesajul, îl corelează cu ceea ce ştie şi lansează un nou mesaj care consideră că are acelaşi conţinut ca cel recepţionat. În final, receptorul desemnat primeşte mesajul de la translator şi îl trece prin propriu filtru, corelându-l cu ceea ce ştie din propria experiență. Aşadar, situaţii dificile pot apărea în continuare, doar că vor fi generate de o lipsă a echivalenței vocabularului, echivalenței experiențiale sau a echivalenței conceptuale.

Lipsa echivalenței vocabularului apare atunci când translatorul traduce conversaţia cuvânt cu cuvânt, neluând în considerare faptul că termenii specifici şi cei cu caracter descriptiv pot avea diverse semnificaţii. Astfel, un mesaj este transmis dar nu neapărat cel lansat de emițător. În consecință, o serie de confuzii apar întrucât fiecare participant la conversație va spune ceea ce vrea şi va înţelege ceea ce vrea.



În cadrul unei şedinţe în care se negociază fuzionarea a două companii aeriene, managerul uneia dintre ele vrea să sublinieze faptul că au o piață largă de desfacere şi vor aduce un suflu nou companiei, iar translatorul le transmite celorlalţi participanţi următorul mesaj: „Noi ducem oamenii în *toate direcțiile și vă vom aduce un vânt proaspăt".*

1. Cum crezi că va decurge negocierea? Ce ai face dacă ai fi unul dintre managerii ce primesc acest mesaj?

....

....

....

2. Cum crezi că ar putea fi anticipată / remediată o astfel de situație?

....

....

....

Lipsa echivalenței experiențiale apare atunci când unele cuvinte (definind obiecte sau experiențe) nu au un echivalent în cealaltă limbă utilizată în comunicare. De această dată, pentru a transmite mesajul, translatorul nu va mai putea face traducerea cuvânt cu cuvânt, ci va face apel la un substitut pe care îl consideră adecvat situației. Experiența translatorului și capacitatea sa de a dezvolta conexiuni clare și pe înțelesul participanților între ceea ce află și ceea ce știe joacă un rol fundamental.

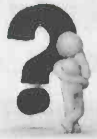
Traducerile, cultura și interpretarea

(Liu, Volcic și Gallois, 2011, p.132)

În Hong Kong, pentru a spune că nu era nimeni acasă când ai trecut prin zonă se folosește o expresie specifică, a cărei traducere literară ar fi „Atinge cuiul de pe ușă". Semnificația expresiei își are rădăcinile într-un obicei ce datează din China antică și prevede ca, în momentul în care o persoană pleacă de acasă, să bată un cui în ușă și nu să o încuie. Astfel, dacă cineva venea să te viziteze și simțea cuiul în momentul în care bătea la ușă, știa că nu e nimeni acasă și acționa în consecință.

Sensul traducerii literare cu greu poate fi înțeles de membrii culturilor în care această practică nu a existat niciodată, iar translatorul trebuie să adopte rolul de interpret. Trebuie să folosească sintagmele adecvate pentru a surprinde esența expresiei sau să ofere explicații suplimentare.

Lipsa echivalenței conceptuale apare atunci când un concept abstract este folosit de ambele culturi dar cu sensuri diferite. Spre exemplu, 2 manageri – unul american și unul japonez – discută despre un proces decizional eficient. Translatorul transmite mesajul dar problema este generată de această dată de interpretare; pentru managerul american un proces decizional eficient este cel în care decizia este luată în mod tranșant și cât mai repede, în timp ce pentru managerul japonez reprezintă o soluție luată prin consens, indiferent de timpul consumat.



Limbajul definește percepția pe care o avem asupra realității și a celorlalți, precum și modul în care ceilalți ne percep pe noi. Astfel, Ludwig Wittgenstein (2001) susține că limitele limbajului nostru sunt limitele lumii noastre.

Oferă cel puțin 3 argumente sau contra-argumente pentru această afirmație.

....

....

....

Pe de altă parte, trebuie avut în vedere faptul că limba / limbajul poate acționa ca o barieră în procesele aferente managementului cunoștințelor chiar și atunci când persoanele implicate aparțin aceleiași culturi naționale sau etnice. Diferențele pot apărea și între culturile regionale (pe fondul utilizării regionalismelor) sau între generații (ca urmare a adoptării unui vocabular dominat de neologisme sau cvasi-arhaisme), iar utilizarea unui translator nu mai poate reprezenta o soluție. Persoanele implicate trebuie să dea dovadă de receptivitate și flexibilitate și să încerce să găsească un limbaj comun.

B. Atitudinea față de greșeli și incertitudine acționează, de asemenea, ca o barieră în procesele de managementul cunoștințelor, în special, în cele privind diseminarea cunoștințelor. În culturile în care greșelile și incertitudinea sunt tolerate, indivizii sunt deschiși spre nou și dispuși să experimenteze noi circumstanțe, fără a le fi frică de eșec. Vor fi capabili să își recunoască propriile greșeli și să le împărtășească celorlalți ca o serie de experiențe din care au învățat și din care și alții ar putea învăța. Aceste persoane vor fi dispuse să le transmită și celorlalți cunoștințele lor, nu se vor grăbi să îi judece pe ceilalți și vor considera că pot învăța ceva atât din experiențele plăcute, cât și din cele mai puțin plăcute ale lor și ale altora (Leon, 2011).

La polul opus, în culturile în care incertitudinea și greșelile nu sunt tolerate, se promovează ideea că toată lumea trebuie să fie și să facă lucrurile perfect. Prin urmare, indivizii sunt precauți cu privire la ceea ce le comunică celorlalți, considerând că orice abatere de la „regula perfecțiunii" este un eșec, un motiv de rușine, de stigmatizare. Vor disemina doar cunoștințele care îi pun într-o lumină favorabilă întrucât vor presupune că ceilalți pot învăța ceva util doar din situațiile soluționate cu succes (Leon, 2011).

Diverse probleme pot apărea în momentul în care membrii celor două culturi lucrează împreună. În primul rând, lipsa de toleranță a celor din a doua cultură îi va inhiba pe cei din primul grup cultural și va crea o serie de tensiuni la nivelul echipei de lucru (Samochowiec și Florack, 2010). În al doilea rând, cei care provin din culturile cu un nivel ridicat de aversiune față de incertitudine vor tinde să îi critice pe cei ce acceptă incertitudinea și greșelile, neînțelegând de ce sunt atât de mândri de eșecurile lor. Vor dezvolta stereotipuri, iar cantitatea și calitatea cunoștințelor create și diseminate la nivelul echipei se vor reduce semnificativ (Leon, 2011). În consecință, randamentul echipei va scădea, iar performanța efectivă a companiei va fi inferioară celei potențiale.

Pentru a preveni astfel de situații, managerii ar trebui (Leon, 2011):

- să creeze un climat organizațional de încredere care să le confere tuturor angajaților un sentiment de securitate psihosocială;
- să implice angajații din culturile cu aversiune față de incertitudine și greșeli în activități care implică asumarea riscurilor;
- să organizeze training-uri în cadrul cărora membrii echipei să fie învățați să își asume eșecurile înregistrate, să învețe din ele și să le comunice și celorlalți ce au învățat;
- să organizeze teambuilding-uri pentru a crește coeziunea echipei.

C. Orientarea spre activitățile colective / individuale poate influența semnificativ procesele de creare, diseminare și stocare a cunoștințelor. După cum menționam și în capitolele precedente, cei ce aparțin culturilor individualiste sunt motivaţi de idea de a fi independenţi şi preferă raţionamentele abstracte şi analitice. În consecinţă, se concentrează asupra diseminării şi stocării cunoştinţelor explicite (Leon, 2011). Pe de altă parte, membrii culturilor colectiviste sunt motivaţi de ideea de a face parte dintr-un grup şi preferă raţionamentele bazate pe subiectivism şi contextualizare. Aşadar, se concentrează asupra descifrării sensului unei situaţii, a creării, diseminării şi stocării cunoştinţelor tacite.

După cum se poate constata, membrii celor două culturi se complementează, punctele tari ale uneia reprezentând vulnerabilităţile celeilalte. Prin urmare, pentru a evita eventualele situaţii delicate (concentrarea exclusivă asupra cunoştinţelor explicite, respectiv tacite; pierderea de cunoştinţe; ignorarea valorii adăugate pe care fiecare membru al companiei o poate aduce etc.), managerii trebuie să încurajeze colaborarea intra- şi interdepartamentală şi să dezvolte o cultură organizaţională bazată pe principiile celor 3 muschetari, împreună fiind mai productivi decât separaţi.

Bibliografie

Adams, G., şi Markus, H. R. (2004). Toward a conception of culture suitable for a social psychology of culture. În C.S. Crandall şi M. Schaller (Eds.), *The psychological foundations of culture* (pp.335-360). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

Adler, N. J. (1995). *La communication interculturelle, un concept indispensable pour un management efficace*. Montreal: Goethe Institut.

Andressa (2007). Prejudecata este de brăţară de plastic. Disponibil la http://www.andressa.ro/2007/12/prejudecata-este-de-bratara-de-plastic/.

Armstrong, M. (2009). *Armstrong's handbook of management and leadership: a guide to managing for results*. Londra: Kogan Page Limited.

Atingdui, N. (2011). Ethnocentrism. În S. Goldstein şi J. A. Naglieri (Eds.), *Encyclopedia of child behavior and development* (pp.607-608). New York: Springer.

Barger, K. (2016). Ethnocentrism. Disponibil la www.iupui.edu/~anthkb/ethnocen.htm.

Beck, J. E. (1997). *Understanding the limits of expatriate adjustment*. Singapore: Nanyang Technological University.

BestCareerMatch.com (2016). A snap-shot of culture shock. Disponibil la http://bestcareermatch.com/culture-shock.

Black, J. S., Gregerson, H. B., Mendenhall, M. E., şi Stroh, L. K. (1999). *Globalizing people through international assignments*. Reading, Massachusetts: Addison Wesley Longman.

Bonache, J., şi Cervino, J. (2006). Global integration without expatriates. *Human Resources Management Journal*, 7(3), 89-100.

Boone, L. E., şi Kurtz, D. L. (2011). *Contemporary Business*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

Brewster, C., şi Scullion, H. (1997). A review and agenda for expatriate HRM. *Human Resources Management Journal*, 7(3), 32-41.

Brimm, L. (2016). What the best cross-cultural managers have in common. *Harvard Business Review*. Disponibil la https://hbr.org/2016/06/what-the-best-cross-cultural-managers-have-in-common.

Brown, D. E. (2004). Human universals, human nature, and human culture. *Daedalus*, 133(4), 47-54.

Chiu, C. -Y., şi Hong, Y. (2006). *Social psychology of culture*. New York: Psychology Press

Chiu, L. H. (1972). A cross-cultural comparison of cognitive styles in Chinese and American children. *International Journal of Psychology*, 7(4), 235-242.

Clark, B. R. (1972). The Organizational Saga in Higher Education. *Administrative Science Quarterly*, 17(2), 178-184.

Cole, G. A. (1997). *Managementul personalului*. Bucureşti: Codecs.

Comisia Europeană (2015). Eurobarometru. Disponibil la http://ec.europa.eu/COMMFrontOffice/publicopinion/index.cfm/Survey/getSurveyDetail/instruments/SPECIAL/surveyKy/2077.

Cooper, R., şi Burrell, G. (1988). Modernism, postmodernism and organizational analysis: An introduction. *Organization Studies*, 9, 91-113.

Crowley, H. M. (2007). The proteam career: exemplified by first world foreign residents in Western Europe? *International Studies of Management and Organisation*, 37(3), 44-64.

David, D. (2015). Despre psihologia românilor. Avanpremiera II a lucrării Psihologia poporului român (de Daniel David). Disponibil la https://danieldavidubb.wordpress.com/2015/03/25/despre-psihologia-romanilor-avanpremiera-ii-a-lucrarii-psihologia-poporului-roman-de-daniel-david/.

Derrida, J. (1976). *Of grammatology*. Baltimore: Johns Hopkins University Press.

Donaldson, L. (2001). *The Contingency Theory of Organizations*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Drăghicescu, D. (1996). *Din psihologia poporului român*. Bucureşti: Albatros.

Dupriez, P., şi Simons, S. (2000). *La résistance culturelle. Fondements, applications et implications du management interculturel*. Bruxelles: Presses de DeBoeck

Edinburgh Group (2012). Growing the global economy through SMEs. Disponibil la: http://www.edinburgh-group.org/media/2776/edinburgh_group_research_-_growing_the_global_economy_through_smes.pdf.

Ehrlich, P. (2000). *Human Nature: Genes, Cultures, and the Human Prospect*. Washington, DC: Island Press.

Faulkner, S. L., Baldwin, J. R., Lindsley, S. L., şi Hecht, M. L. (2006). Layers of meaning: An analysis of definitions of culture. În J. R. Baldwin, S. L. Faulkner, M. L. Hecht, şi S. L. Lindsley (Eds.), *Redefining culture: Perspectives across the disciplines* (pp.27-51). Mahwah, NJ: Erlbaum.

Ferraro, G. P. (2006). *The cultural dimensions of international business*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Ferreol, G., şi Jucquois, G. (2005). *Dicţionarul alterităţii şi al relaţiilor interculturale*. Iaşi: Polirom.

Fiske, A. P. (2002). Using individualism and collectivism to compare cultures – A critique of the validity and measurement of the constructs: Comment on Oyserman et al. (2002). *Psychological Bulletin*, 128, 78□88.

Geertz, C. (1973). *The interpretation of cultures*. New York: Basic Books

Geertz, C. (2004).Shifting aims, moving targets: on the anthropology of religion. *Journal of the Royal Anthropological Institute*, 11, 1-15.

Hall, B. (2005). *Among cultures: The challenge of communication*. Belmont, CA: Wadsworth Cengage Learning.

Hall, E. T. (1992). *An Anthropology of Everyday Life*. New York: Doubleday/Anchor Books.

HBSC (2015). *Expat Explorer: Balancing life abroad. Global Report*. Jersey: HSBC Expat.

Hellriegel, D., şi Slocum, J. W. Jr. (2011). *Organizational Behavior*. Mason: South-Western Cengage Learning.

Herskovits, M. J. (1973). *Cultural Relativism: Perspectives in cultural pluralism*. New York: Vintage Books.

Hewstone, M., Rubin, M., şi Willis, H. (2002). Intergroup bias. *Annual Review of Psychology*, 53, 575-604.

Hickson, D. J., Hinings, C. R., McMillan, C. J., şi Schwitter, J. P. (1974). The culture-free context of organization structure: A tri-national comparison. *Sociology*, 8(1), 59-80.

Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations. Software of the mind*. Londra: McGraw – Hill.

Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. Newbury Park, CA: Sage Publications.

Hofstede, G., şi Bond, M. H. (1984). Hofstede's culture dimensions: An independent validation using Rokeach's value survey. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 15, 417-433.

House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., şi Gupta, V. (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Thousand Oaks, CA: Sage Pub.

House, R., Javidan, M., Hanges, P., şi Dorfman, P. (2002). Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: an introduction to project GLOBE. *Journal of World Business*, 37, 3-10.

Institutul Naţional de Statistică (INS) (2015). Anuarul statistic al României. Bucureşti: Institutul Naţional de Statistică.

Ionescu, G. (1996). *Dimensiunile culturale ale managementului*. Bucureşti: Economica.

Johnson-Laird, P. N. (1983). *Mental models. Towards a cognitive science of language, inference, and consciousness*. Londra: Cambridge University Press.

Jouard, S. (1964). *The transparent self*. New York: Van Nostrand Reinhold.

Kastanakis, M., şi Voyer, B. G. (2014). The effect of culture on perception and cognition: a conceptual framework. *Journal of Business Research*, 67(4), 425-433.

Kelly, G. (1955). *The psychology of personal constructs*. New York, NY: Norton.

Kluckhohn, F. R., şi Strodtbeck, F. L. (1961). *Variations in Value Orientations*. Westport CT: Greenwood Press.

Kluckhohn, F. R., şi Strodtbeck, F. L. (1961). *Variations in Value Orientations*. Evanston, Illinois: Row, Peterson & Co.

Kroeber, A. L., şi Kluckhohn, C. (1952). *Culture: A critical review of concepts and definitions*. NY: Random House.

Lau, K., Nicholas, S., O'Flynn, J., Ricciotti, A., şi Sammartino, A. (2001). Expatriate management: A business model for diversity management. Disponibil la http://fbe.unimelb.edu.au/__data/assets/pdf_file/0012/747489/Expatriot_management_business_model_for_diversity.pdf.

Leon, R.D. (2011). Knowledge management – overcoming the cultural barriers. În C. Brătianu, G. Brătucu, D. Lixăndroiu, N.A. Pop şi S. Văduva (Eds.), *Business Excellence* (pp.270-273). Braşov: Transylvania University Press.

Leon, R. D. (2014). *Managementul cunoştinţelor şi al proiectelor – pilonii unei organizaţii durabile*. Bucureşti: Tritonic.

Leon, R. D., Neştian, A. Ş., şi Nica, P. (2015). The impact of information sources on the quality values promoted in the Romanian universities. *Procedia Economics and Finance*, 20, 342–349

Leon, R.D., şi Dămăşaru, C. (2016). Tripadvisor: a virtual community of practice. În C. Oprean, şi M.A. Ţîţu (Eds.), *Proceeding of the 2nd International Scientific Conference SAMRO 2016. News, challenges and trends in management of knowledge-based organizations* (pp.216-223). Bucureşti: Tehnică

Levy, B., şi Langer, E. (1994). Aging free from negative stereotypes: successful memory in China among the American deaf. *Journal of Personality and Social Psychology*, 66(6), 989-997.

Liu, S., Volcic, Z., şi Gallois, C. (2011). *Introducing Intercultural Communication: Global Cultures and Contexts*. Londra: Sage Publications.

Lord, R., şi Maher, K. (1993). *Leadership and information processing*. New York: Routledge

Lungescu, D. (2005). Comportamentul organizaţional şi managementul restructurării economiei româneşti. Teză de doctorat, Universitatea „Babeş – Bolyai” din Cluj Napoca.

MAE (2014). Simboluri naţionale. Disponibil online la https://ue.mae.ro/romania/214.

Marx, E. (2011). *Breaking Through Culture Shock: What You Need to Succeed in International Business*. Londra: Nicholas Brealey Publishing.

Masuda, T., şi Nisbett, R. E. (2001). Attending holistically versus analytically: comparing the context sensitivity of Japanese and Americans. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81(5), 922-934.

McClelland, D. C. (1985). How motives, skills, and values determine what people do. *American Psychologist*, 40(7), 812-825.

McKee, A. (2012). *Management: A focus on leaders*. New Jersey: Pearson Education.

McNulty, Y. M. şi Tharenou, P. (2004). Expatriate return on investment: a definition and antecedents. *International Studies of Management and Organisation*, 34(3), 68-95.

Miller, G. A. (1956). The magical number seven, plus or minus two: some limits on our capacity for processing information. *Psychological Review*, 63(1), 81-97.

Nastas, D. (2012). Redefining Culture from a Psychological Perspective. *Psihologia Socială*, 30, 107-120.

Năstase, M. (2004). *Cultura organizaţională şi managerială*. Bucureşti: Editura ASE.

Nica, P. (2004). Cultura organizaţională şi etica afacerilor. În P. Nica, şi A. Iftimescu (Eds.), *Management. Concepte şi aplicaţii* (pp.45-86). Iaşi: Sedcom Libris.

Nica, P. (2008). Intensitatea promovării valorilor şi identificarea unor noi dimensiuni ale culturii organizaţionale în firmele româneşti. Lucrare prezentată la *International Conference Leadership and Organizational Culture*, 9-10 mai, Cluj-Napoca, România.

Nica, P. (2014). Cultura organizaţională. În P. Nica, A. Neştian, şi A. Iftimescu (Eds.), *Managementul organizaţiei* (pp.87-1200). Iaşi: Sedcom Libris.

Nica, P. şi Leon, R. D. (2014). Problematica managementului. În P. Nica, A. Neştian, şi A. Iftimescu (Eds.), *Managementul organizaţiei* (pp.17-60). Iaşi: Sedcom Libris.

Nica, P., Constantin, T., Neştian, A. Ş., şi Leon, R. D. (2013). *Cinci analize diagnostic cultural pentru cinci universităţi*. Iaşi: Sedcom Libris.

Nica, P., şi Iftimescu, A. (2004). *Management. Concepte şi aplicaţii*. Iaşi: Sedcom Libris.

Onea, A. N. (2011). *Diversitate culturală în management: o abordare interregională*. Iaşi: Editura Universităţii "Alexandru Ioan Cuza".

Onea, A. N., şi Tătăruşanu, M. (2014). Managementul într-un mediu globalizat. În P. Nica, A. Neştian, şi A. Iftimescu (Eds.), *Managementul organizaţiei* (pp.589-616). Iaşi: Sedcom Libris.

Ory, M., Hoffman, M. K., Hawkins, M., Sanner, B., şi Mockenhaupt, R. (2003). Challenging aging stereotypes: strategies for creating a more active society. *American Journal of Preventive Medicine*, 25(3), 164–171.

Parsons, T. şi Shils E.A. (1962). *Toward a General Theory of Action: Theoretical Foundations for the Social Sciences*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Peters, T. şi Waterman, R. H. (1982). *In search of excellence: lessons from America's best-run companies*. New York: Harper & Row.

Peterson, L. şi Peterson, M. (1959). Short-term retention of individual verbal items. *Journal of Experimental Psychology*, 58, 193-198.

Pettigrew, A. M. (1973). *The Politics of Organizational Decision Making*. London: Tavistock.

Pride, W. M., Hughes, R. J., şi Kapoor, J. R. (2009). *Foundation of business*. Mason: South-Western Cengage Learning.

Prutianu, Ş. (2000). *Manual de comunicare şi negociere în afaceri*. Iaşi: Polirom.

Putnam, R. D. (1993). *Making democracy work: civic tradition in modern Italy*. Princeton: Princeton University Press.

Rabotin, M. B. (2015). Respect in the Cross-Cultural Context. Disponibil la https://www.td.org/Publications/Newsletters/Links/2011/06/Respect-in-the-Cross-Cultural-Context.

Rădulescu-Motru, C. (1999). *Psihologia poporului român*. Bucureşti: Editura Albatros.

Reihlen, M., şi Ringberg, T. (2013). Uncertainty, pluralism and the knowledge-based theory of the firm: From J.-C. Spender's contribution to a socio-cognitive approach. *European Management Journal*, 31(6), 706-716.

Ronen, S. (1986). *Comparative and multinational management*. New York: John Wiley and Sons.

Roth, J. D. (2011). Reader Story: Working Overseas. Disponibil la http://www.forbes.com/sites/moneybuilder/2011/12/08/reader-story-working-overseas/3/#75a1ce4f3035/

Samochowtec, J. şi Florack, A. (2010). Intercultural contact under uncertainty: The impact of predictability and anxiety on the willingness to interact with a member from an unknown cultural group. *International Journal of Intercultural Relations*, 34(5), 507-515.

Sasu, C. (2007). *Marketing internaţional*. Iaşi: Polirom.

Schwartz, S. H. (1992) Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. În M. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (pp.1-65). New York: Academic Press.

Shavitt, S., Lee, A. şi Johnson, T. P. (2008). Cross-cultural consumer psychology. În C. Haugtvedt, P. Herr şi F. Kardes (Eds.), *Handbook of consumer psychology* (pp.1103-1131). Mahwah, NJ: Erlbaum

Takeuchi, R., Shay, J. P. şi Li, J. T. (2008). When does decision autonomy increase expatriate managers' adjustment? An empirical test. *Academy of Management Journal*, 51(1), 45-60.

Thery, B. (2002). *Manager dans la diversite culturelle*. Paris: Editions d'Organization.

Ting-Toomey, S. şi Chung, L. C. (2005). *Understanding intercultural communication*. New York: Oxford University Press.

Triandis, H. C. (1994). *Culture shock and social behavior*. New York: McGraw-Hill.

Trompenaars, F. şi Hampden-Turner, C. (1997). *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*. Londra: Nicholas Brealey Publishing.

Tubadji, A. (2013). Culture-based development: a concept of culture as an encompassing economic factor. *International Journal of Society Systems Science*, 5(4), 355-391.

Tung, R. L. (1981). Selection and trening of personnel for overseas assignments. *Columbia Journal of World Business*, 16(1), 68-78.

Vallejo-Garcia, J. L. (2012). Intercultural competence as a conductive factor of managers readiness for organizational change. Universite de Strasbourg. Disponibil la https://halshs.archives-ouvertes.fr/tel-00836472/document.

Wittgenstein, L. (2001).*Tractatus Logico-Philosophicus*. Londra: Routledge.

Wong, A., Leahy, W., Marcus, N. şi Sweller, J. (2012). Cognitive load theory, the transient information effect on e-learning. *Learning and Instruction*, 22(6), 449-457.

Wrangham, R. (2004). Killer species. *Daedalus*, 133(4), 25-35.

Wu, S., şi Keysar, B. (2007). The effect of culture on perspective taking. *Psychological Science*, 18(7), 600-606.

Zaiţ, D. (2004). Abordarea interculturală în management. *Cross-Cultural Management Journal*, VI(2), 1-4.

Zaiţ, D. (2005). *Management intercultural*. Iaşi: Editura Universităţii Alexandru Ioan Cuza.

2017/6548
20,00

BCU CLUJ / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

ISBN 978-606-26-0713-5
9 786062 607135